

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 29.09.2023 15:11:01

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

Международных отношений

и государственного управления



М.А. Пархомчук

(подпись)

«27» 02 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Теоретические и прикладные аспекты профессиональной подготовки
государственных и муниципальных служащих
(наименование дисциплины)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование ОПОП ВО)

Организация административно-технологических процессов в государственном и
муниципальном управлении
(наименование направленности (профиля))

Содержание

Формы текущего контроля успеваемости	3
1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости	4
1.1 Вопросы для устного опроса	4
1.2 Вопросы для собеседования	6
1.3 Производственные задачи	9
1.4 Вопросы и задания в тестовой форме	19
1.5 Темы рефератов	26
2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся	29
2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме	29
2.2 Компетентностно-ориентированные задачи	45
Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	75
Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	76
Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	79

Формы текущего контроля успеваемости

Таблица 1 – Формы текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Компетенции	Формы текущего контроля успеваемости
1	Сущность и функции самоменеджмента	УК-6	УО, С, РЗ, СРС, Т
2	Управление ресурсом времени	УК-6	УО, С, РЗ, СРС, Т
3	Управление ресурсами активности и работоспособности	УК-6	УО, С, РЗ, СРС, Т
4	Управление ресурсом платежеспособности	УК-6	УО, С, РЗ, СРС, Т
5	Управление ресурсом образованности	УК-6	УО, С, РЗ, СРС, Т
6	Автоматизированное рабочее место	ОПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
7	Интернет – ресурсы как информационная база	ОПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
8	Электронные формы взаимодействия государства с населением	ОПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
9	Эффективность научно-исследовательских разработок	ОПК-7	УО, С, РЗ, СРС, Т

УО – устный опрос

С – собеседование

РЗ – решение разноуровневых задач

СРС – самостоятельная работа студентов

Т – тестирование.

1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

1.1 Вопросы для устного опроса

Тема 1 Сущность и функции самоменеджмента

1. Понятие самоменеджмент, его составные части.
2. Содержание основных функций самоменеджмента.
3. Значение самоменеджмента в профессиональной деятельности.
4. Самосовершенствование через самоменеджмент.

Тема 2 Управление ресурсом времени

1. Сущность времени.
2. Понятие ресурса времени и его определение.
3. Инвентаризация и анализ временных затрат.
4. Методы управления своим временем.
5. Принципы и приемы организации времени.

Тема 3 Управление ресурсами активности и работоспособности

1. Понятие ресурса активности и работоспособности.
2. Методы управления ресурсом активности и работоспособности.
3. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы.
4. Развитие навыков здорового образа жизни.
5. Управление деловой карьерой.

Тема 4 Управление ресурсом платежеспособности

1. Финансовое планирование жизни.
2. Личные финансовые отчеты.
3. Домашняя бухгалтерия.
4. Доходы и их источники.
5. Способы экономии личных средств.
6. Виды инвестирования денег.
7. Страхование в жизни человека.
8. Личные финансы на ПК.

Тема 5 Управление ресурсом образованности

1. Взаимосвязь понятий: грамотность, образование, культура.
2. Образованность как стратегическое преимущество личности.
3. Образовательная среда и образовательное пространство.
4. Система открытого образования.
5. Законы работы мозга.

6. Технологии эффективной учебной деятельности.
7. Качество творческой личности.
8. Развитие познавательной деятельности.
9. Повышение уровня креативности при решении профессиональных задач.

Тема 6 Автоматизированное рабочее место

1. Понятие и сущность автоматизированного рабочего места.
2. Эффективность автоматизированного рабочего места.
3. Принципы создания автоматизированного рабочего места.
4. Задачи автоматизированного рабочего места.
5. Классификация автоматизированных рабочих мест.

Тема 7 Интернет – ресурсы как информационная база

1. Характеристики интернет – ресурсов.
2. Электронные библиотечные системы и базы научных публикаций.
3. Справочно-поисковые системы.

Тема 8 Электронные формы взаимодействия государства с населением

1. Электронное правительство.
2. Основные модели взаимодействий электронного правительства.
3. Последние изменения в области электронного взаимодействия государства с населением.
4. Портал госуслуги.
5. Регистрация на портале.
6. Каталог услуг.

Тема 9 Эффективность научно-исследовательских разработок

1. Научные исследования.
2. Научно-техническая информация.
3. Внедрение научных исследований.
4. Эффективность научных исследований.

Шкала оценивания: 4-х балльная.

Критерии оценивания:

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно

найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

1.2 Вопросы для собеседования

Тема 1 Сущность и функции самоменеджмента

1. Понятие самоменеджмент, его составные части.
2. Содержание основных функций самоменеджмента.
3. Значение самоменеджмента в профессиональной деятельности.
4. Самосовершенствование через самоменеджмент.

Тема 2 Управление ресурсом времени

1. Сущность времени.
2. Понятие ресурса времени и его определение.
3. Инвентаризация и анализ временных затрат.
4. Методы управления своим временем.
5. Принципы и приемы организации времени.

Тема 3 Управление ресурсами активности и работоспособности

1. Понятие ресурса активности и работоспособности.
2. Методы управления ресурсом активности и работоспособности.
3. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы.
4. Развитие навыков здорового образа жизни.
5. Управление деловой карьерой.

Тема 4 Управление ресурсом платежеспособности

1. Финансовое планирование жизни.
2. Личные финансовые отчеты.
3. Домашняя бухгалтерия.
4. Доходы и их источники.
5. Способы экономии личных средств.
6. Виды инвестирования денег.
7. Страхование в жизни человека.
8. Личные финансы на ПК.

Тема 5 Управление ресурсом образованности

1. Взаимосвязь понятий: грамотность, образование, культура.
2. Образованность как стратегическое преимущество личности.
3. Образовательная среда и образовательное пространство.
4. Система открытого образования.
5. Законы работы мозга.
6. Технологии эффективной учебной деятельности.
7. Качество творческой личности.
8. Развитие познавательной деятельности.
9. Повышение уровня креативности при решении профессиональных задач.

Тема 6 Автоматизированное рабочее место

1. Понятие и сущность автоматизированного рабочего места.
2. Эффективность автоматизированного рабочего места.
3. Принципы создания автоматизированного рабочего места.
4. Задачи автоматизированного рабочего места.
5. Классификация автоматизированных рабочих мест.

Тема 7 Интернет – ресурсы как информационная база

1. Характеристики интернет – ресурсов.
2. Электронные библиотечные системы и базы научных публикаций.
3. Справочно-поисковые системы.

Тема 8 Электронные формы взаимодействия государства с населением

1. Электронное правительство.
2. Основные модели взаимодействий электронного правительства.
3. Последние изменения в области электронного взаимодействия государства с населением.

4. Портал госуслуги.
5. Регистрация на портале.
6. Каталог услуг.

Тема 9 Эффективность научно-исследовательских разработок

1. Научные исследования.
2. Научно-техническая информация.
3. Внедрение научных исследований.
4. Эффективность научных исследований.

Шкала оценивания: 4-х балльная.

Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в

дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.3 Производственные задачи

Тема 1 Сущность и функции самоменеджмента

Работник из города N не имеет перспектив служебного роста в своем регионе. Как он должен поступить, чтобы осуществить желание продвинуться по карьерной лестнице? Предложите как можно больше вариантов его действий.

Тема 2 Управление ресурсом времени

Имеются различные способы лучшей организации менеджером своего бюджета времени, в частности: - проанализировать, как вы тратите свое время; - провести анализ стоящих перед вами задач по принципу их значимости, определить, какие задачи являются приоритетными; - сформулировать свои долгосрочные цели; - ввести в практику планирование своего времени; - стремиться уменьшать потери времени.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще способы совершенствования организации своего времени вы можете предложить?
2. Нужно постоянно улучшать использование только своего рабочего времени или всего времени, включая личное?
3. Какие действия вы хотели бы предпринять, чтобы максимально эффективно использовать отведенное вам судьбой время?

Тема 3 Управление ресурсами активности и работоспособности

Часто после рабочего дня менеджер констатирует: "Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным!". Обычно при этом ссылаются на следующие основные причины:

- ◆ плохо подготовленные совещания, собрания;
- ◆ телефон;
- ◆ отсутствие делегирования ответственности;
- ◆ отсутствие выбора приоритетов;
- ◆ тактика отсрочек;
- ◆ неумение говорить "нет";
- ◆ неумение доводить дело до конца;

- ◆ помехи со стороны других;
- ◆ слишком большой объем чтения.

Приведите ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще причины, по вашему мнению, могут мешать выполнять все намеченное?

2. Что необходимо сделать, чтобы менеджер ежедневно мог реализовывать свои планы без перенапряжения?

Тема 4 Управление ресурсом платежеспособности

Алексей – 28 лет, менеджер, со средним ежемесячным доходом – 45000 руб. Неженат. Доход складывается из заработной платы – 36000 руб. и процентов по депозиту 9000 руб. Ежемесячные расходы состоят из оплаты жилья – 5000 руб., оплата услуг связи – 2000 руб., бензин для автомобиля – 3600 руб., лекарства – 1000 руб, одежда – 6000 руб., продукты – 10500 руб., питание вне дома – 5000 руб., развлечения – 8000 руб., сигареты – 1500 руб., тренажерный зал – 500 руб. В следующем месяце планирует сделать несколько покупок. Расходы примерно составят 6900 руб.

Тема 5 Управление ресурсом образованности

Обеденный перерыв. По телефону говорят на какую-то личную тему. Тебе надо позвонить точно в определенное время. Задание: Привлечь внимание человека, который говорит по телефону и попросить разрешения на свой разговор. Но человек, который говорит по телефону. Стараются избежать контакта, насколько может притворяться, что не замечает коллегу, который тоже хочет поговорить. Проанализировать методы привлечения внимания, позиции и тактики общения.

Тема 6 Автоматизированное рабочее место

Антон Буканов, генеральный директор компании [Hortex](#) в России

8:30 Выхожу из дома, сажусь в машину – я пользуюсь служебным автомобилем. Можно сказать, что мой рабочий день уже начался: мобильный включен, и я готов решать любые вопросы, связанные с текущим бизнесом компании. Сегодня я еду в офис, на утро никаких переговоров не запланировано, хотя частенько мое утро начинается с путешествия в ближнее Подмосковье – несколько раз в месяц я встречаюсь с нашими клиентами в Железнодорожном и Королеве, и проводить такие встречи и мне, и им удобнее именно в ранние часы.

Пробки... Этой беды больших городов в утренние часы избежать удастся очень редко. Чтобы не тратить время зря, делаю несколько звонков оперативным сотрудникам офиса и работающим «в полях». Поток машин движется очень медленно. Успеваю еще переговорить с директором компании – одного из наших дистрибьюторов – текущие дела не терпят отлагательства...

9:10 Приезжаю в офис. Первым делом просматриваю почту, утренние газеты, новости. Сверяюсь со своим ежедневником относительно планов на текущий день. Обычно я планирую дела вечером предыдущего дня, но по ходу уже могу вносить корректировки. Первая чашка горячего чая... Кто как, конечно, но традиционному «офисному» кофе я предпочитаю зеленый чай.

10:00 Просматриваю подготовленные секретарем на подпись документы, в основном это банковские счета и инвойсы на отгрузку товарной продукции – вся бухгалтерия в компании лежит на мне...

10.30 Звонок в Польшу, в штаб-квартиру. Поскольку 80% бизнеса компании сосредоточено здесь, в России, мы держим постоянный, ежедневный контакт с головным офисом. Таких звонков предстоит за день еще несколько.

10:45 Заходит key account менеджер, докладывает о текущей ситуации по проекту ввода в ассортиментную матрицу сетей [Metro](#) и [Пятерочка](#) линейки наших новых продуктов. Планограмма продукта и бюджет уже давно утверждены, дело осталось за переговорами с категориальными менеджерами сетей. Что ж, пока все нормально, довольно обычная ситуация.

Не так давно успешно закрыли проект с сетью [«Копейка»](#), над которым работали больше года. В итоге, они его приняли, и все сложилось благополучно. Основная наша проблема в том, что, поскольку мы занимаем очень большую долю рынка в своем сегменте, увеличить ее, даже незначительно – задача достаточно сложная, так что каждое новое партнерство - серьезный шаг вперед и наша общая маленькая победа.

11:10 Следующая встреча – с руководителем департамента логистики. Утверждаю ежедневный план отгрузки с завода - на сегодня здесь никаких изменений не предвидится.

11:30 Можно выпить еще одну чашку чая.

11.40 Звонки, звонки, звонки... Опять штаб-квартира, банк, дистрибьюторы... Помимо прочего позвонил представитель одной из сетей, в попытке наладить отношения с которой мы столкнулись

с фундаментальным противоречием – сеть принципиально не хочет работать с тем дистрибьютором, которого предлагает Хортекс. Ну что же, будем искать компромисс - обещаю подумать и предложить других партнеров, к счастью, их около 30 в России...

12:30 Выезжаю на встречу, которую в это время по обыкновению совмещаю с обедом.

13.00 Бизнес-ланч с руководителем компании - давнишнего нашего клиента – крупной столичной сети. Обсуждаем как стратегические вопросы: план продаж, бюджет, рекламная кампания, так и операционные - ассортиментная матрица, сроки доставки товаров и т.д.

14:30 Опять в офисе, вновь предстоит общение со штаб-квартирой – можно сказать, начинается пик деловой активности, чему в немалой степени способствует разница в часовых поясах между Польшей и Москвой в 2 часа – там еще только половина первого...

А вот и относительно неожиданная новость - только что сообщили, что в 17:00 в офис приедет вице-президент компании. Ждем, очень кстати, многие вопросы решаются гораздо продуктивнее с глазу на глаз, чем по почте или по телефону. Только вот придется отменить встречу с руководителем дистрибьюторской компании, запланированную на то же время.

Звоню, извиняюсь, переношу встречу – приятно, когда легко встречаешь понимание.

15:30 Позвонил друг - действительно, давно не виделись, а надо бы... Делимся новостями, соглашаемся, что времени катастрофически ни на что не хватает, в один голос обещаем исправить ситуацию, договариваемся созвониться и встретиться в субботу. Надеюсь, что ничего непредвиденного не произойдет... Вообще для меня поговорить с друзьями или со своей семьей – отличная короткая разрядка в течение напряженного рабочего дня.

15:45 А теперь с новыми силами – в работу - надо заняться подготовкой необходимых документов и презентаций для вице-президента, чтобы разговор строить не только на словах.

17:00 Встречаю вице-президента. Подробно рассказываю о реализованных проектах, обрисовываю наши задачи на ближайшее будущее. Обсуждаем вопросы отгрузок товара и маркетинга, связанные с обеспечением мерчандайзинга в сетях и наличием рекламных материалов у наших дистрибьюторов...

19:00 Завтра меня в офисе не будет – уезжаю в командировку в один из регионов, так что надо подготовить распоряжения для сотрудников на следующий рабочий день, хотя весь день я, разумеется, буду держать с ними связь. Еще раз просматриваю почту, рассылаю несколько писем. Корректирую собственный план встреч и звонков до конца недели, хотя, конечно, без изменений и форс-мажоров не обойдется...

20:20 Последний взгляд в почту – а вдруг еще будет важная корреспонденция из штаб-квартиры? Но нет, все спокойно, можно выключать компьютер.

20:30 Еду домой, уже в дороге звонит один из клиентов - дистрибьюторов. В процессе разговора понимаю, что его условия как раз могут удовлетворить требования того «строптивного» сетевого клиента, который отказался от предложенного нами ранее партнера по поставкам. Пока не говорю ничего конкретного, предлагаю встретиться и все обсудить. Договариваемся на начало следующей недели.

21:00 Я дома. Ужинаю и делаю несколько последних на сегодня звонков.

22:30 Можно поставить мобильник на бесшумный звонок – окончен еще один рабочий день....

Задание: Выявить нарушения в организации рабочего дня. Дать предложения по оптимизации рабочего дня.

Тема 7 Интернет – ресурсы как информационная база

Ситуация: ты – начальник цеха, на улице на тебя напала группа пьяных парней. Из критической ситуации тебя спас рабочий из твоего цеха, который пришел к тебе на помощь. Через несколько дней ты обнаруживаешь, что этот рабочий выносит продукцию с фабрики. Об этом знаете только вы двое. Задание: как ты поведешь себя в этой ситуации. Что скажешь рабочему? Разыграть диалог, проанализировать позиции, тактики общения.

Тема 8 Электронные формы взаимодействия государства с населением

С помощью Портала государственных услуг Российской Федерации (<http://www.gosuslugi.ru/>) найдите информацию по электронной услуге «Получение социальных выплат на детей от 3-х до 7-ми лет». Какие документы должен предоставить заявитель для получения услуги? Каким образом заявитель получит результат выполнения запроса в случае успешной его обработки? А в случае

отказа? Какие в данной ситуации могут быть причины для отказа в предоставлении услуги? Какие критерии будут учитываться при оценке качества и доступности предоставления услуги в МФЦ?

Тема 9 Эффективность научно-исследовательских разработок

«Мы работаем под постоянным присмотром космических сил»,— рассказывает заместитель генерального директора компании «Энергия-сервис» Игорь Кутко. Доля шутки в словах менеджера минимальна. Компания появилась на свет в 1991 году по приказу директора завода ракетно-космической корпорации (РКК) «Энергия» им. С. П. Королева Алексея Борисенко и, соответственно, является дочерним предприятием РКК. На стене в кабинете Игоря Кутко висит плакат с изображением ракеты, а на упаковке и на самой продукции, которую выпускает «Энергия-сервис», нарисован красный логотип в виде спутника со слоганом «Энергия космических технологий».

Компания создавалась для сервисного обслуживания любых видов техники, в том числе электробытовой, которую выпускала на тот момент РКК (кухонные процессоры, пылесосы и др.). Однако через несколько лет корпорация полностью передала своей «дочке» производство бытовых приборов.

Сегодня «Энергия-сервис», базирующаяся в городе Королеве Московской области,— самостоятельная компания. В 2009 году ее оборот составил примерно 100 млн руб., число сотрудников — 130 человек. По словам Игоря Кутко, РКК «иногда помогает финансово» — в виде кредитов по процентным ставкам чуть ниже рыночных.

Четыре производственных цеха «Энергии-сервис» общей площадью почти 30 тыс. кв. м сейчас загружены лишь на четверть: с конвейера ежемесячно сходят около 4 тыс. единиц продукции под брендом «Энергия». «Мы готовы увеличить нынешний ежемесячный объем выпуска до 10 тыс. товаров. Был бы спрос»,— поясняет Игорь Кутко. Однако последние пять лет объем продаж держится примерно на одной отметке — около 50 тыс. единиц в год, это в два раза меньше, нежели предприятие реализовывало в начале 2000-х. «Возможно, люди хотели бы купить нашу технику, но просто про нее не знают? А мы не можем им правильно ее предложить»,— задается вопросом Кутко.

Два полушария

Производство собственной продукции под брендом «Энергия» приносит предприятию половину доходов. Еще в 1990-х годах по лицензии японской корпорации Sanyo российская компания наладила выпуск кухонных комбайнов, а в начале 2000-х «Энергия-сервис» стала выпускать пылесосы совместно с итальянской фирмой Candy.

Несколько лет назад компания предприняла попытку изготавливать и кондиционеры, для чего была куплена соответствующая производственная линия. Но после выпуска нескольких партий стало ясно: «Энергия-сервис» не может выдержать ценовую конкуренцию с известными брендами, в том числе из Китая, чья продукция гораздо дешевле российской. От производства кондиционеров пришлось отказаться, а вместо того, чтобы тягаться с китайцами, «Энергия-сервис» стала официальным дилером китайской компании Gree в России.

Впрочем, предприятие остановило выпуск не только кондиционеров, но и пылесосов: сейчас под торговой маркой «Энергия» продаются только кухонные комбайны. «У нас одна модель комбайна с тремя модификациями. Изначально мы все делали по лицензии Sanyo, а в 2002 году придумали свою комплектацию, которая не хуже лицензионной,— рассказывает Игорь Кутко.— Вообще, производителей бытовых товаров в России можно по пальцам одной руки пересчитать, мы одни из них».

Вторую половину выручки «Энергии-сервис» приносит контрактное производство. Компания располагает современными мощностями: в 2004 году руководители вложили в их модернизацию примерно \$300 тыс. (без учета стоимости японских станков, взятых в аренду у РКК). Наиболее крупные заказчики — фирмы «Меттэм-технологии» и ЗИС. Для первой компании «Энергия-сервис» выпускает фильтры очистки воды «Барьер», для второй — сетевые фильтры под торговой маркой Pilot. Рентабельность контрактного производства составляет 6,5%. Его можно загрузить еще на 35–40% к существующему, уверяет Игорь Кутко. Для этих целей в прошлом году в компании создали отдельное подразделение, состоящее из двух человек. Они активно пытаются привлечь новых клиентов, однако пока все предложения остаются на уровне протоколов о намерениях.

Пути следования

Недавно «Энергия-сервис» провела исследование, собрав информацию от своих дистрибуторов и конечных потребителей. Выяснилось, что продукцию компании выбирают из-за приемлемой стоимости и ценят за надежность.

В рознице комбайны «Энергия» стоят около 2,5–2,7 тыс. руб., то есть попадают в сегмент чуть ниже среднего. Это дороже китайской небрэндированной продукции, которую можно приобрести за 1–1,5 тыс. руб., но дешевле, чем изделия под такими марками, как Vitek и Polaris (их цена — 2–3,5 тыс. руб.). Именно эти брэнды — главные конкуренты «Энергии».

Основной канал сбыта — крупные оптовые фирмы, всего восемь закупщиков. С некоторыми из них компания установила партнерские отношения еще в прошлом веке, однако сегодня это сотрудничество не вполне ее устраивает. По словам Кутко, логистическая цепочка сейчас состоит из четырех звеньев: «Энергия-сервис» продает товар крупным оптовикам, они в свою очередь перепродают мелким фирмам, а те уже непосредственно в розницу. При такой модели дистрибуции предприятие не обладает полной информацией о городах, где представлен ее товар. Единственный источник «географических» знаний — письма и запросы конечных потребителей.

Еще одна проблема — зависимость от дилеров. На восемь оптовиков приходится примерно 85% объема сбыта компании. Однако новых партнеров «Энергия-сервис» заводить не торопится. «Оптовый рынок поделен. Мелкие компании в кризис разорились, на плаву остались крупные игроки, с большей частью которых мы и работаем», — говорит Кутко.

Последние пять лет «Энергия-сервис» пыталась установить прямые контакты с розницей, но безуспешно. «У нас есть ассортиментная матрица, и производитель, желающий попасть на полку, должен иметь не менее семи наименований продукции», — отвечали ритейлеры. Три модификации кухонных комбайнов «Энергии» явно не выдерживали фейс-контроль сетевиков.

В 2008 году компания решила открыть собственный магазин в Москве. На полки выставили не только свою продукцию, но и партнеров («Меттэм-технологии», ЗИС). Однако наладить продажи не получилось и точку пришлось закрыть. Кутко связывает неудачу опять-таки со скромным ассортиментом: «Даже мелкие розничные магазинчики могут быть прибыльными только в том случае, если у

них в среднем 100–150 номенклатурных единиц товара». Но, по словам руководителя, денег на расширение ассортимента у «Энергии-сервис» нет.

По инерции

Игорь Кутко говорит, что в Москве найти кухонные комбайны под брэндом «Энергия» сегодня можно разве что на рынках — например, на Горбушке, Митинском или Рижском. В основном товар расходуется в регионах. Наибольшим спросом, по словам менеджера, продукция пользуется на юге (в Краснодарском и Ставропольском краях), где люди активно перерабатывают урожай со своих огородов. Азиатская часть России охвачена слабо в связи с большими расходами на логистику. Например, доставка в район Новокузнецка в пересчете на один комбайн стоит минимум 300–350 руб., то есть около 20% отпускной цены. Идти на такие траты оптовикам невыгодно, поэтому расширение географии для «Энергии-сервис» — одна из труднорешаемых проблем.

За 20 лет работы «Энергия-сервис» практически не тратилась на рекламу: ее дилеры и так знают компанию. Хотя попытки повысить узнаваемость марки топ-менеджеры все-таки предпринимают. Ежегодно производитель на паритетных началах со своими дилерами проводит в регионах рекламные акции. Однако в прошлом году особого роста продаж это не дало: сказался кризис.

Раньше «Энергия-сервис» участвовала в специализированных выставках. Последний раз — три года назад на ярмарке «Электробыт» в Санкт-Петербурге. По словам Игоря Кутко, выставка прошла тогда «совершенно бестолково для компании: не было ни оптовиков, ни посетителей», поэтому предприятие не обросло ни новыми связями, ни клиентами.

«Может, не туда стреляем?» — задает риторический вопрос Кутко. По его словам, на широкие ATL- и VTL-акции у «Энергии-сервис» нет денег. Даже рекламно-маркетингового подразделения в структуре компании не существует.

Зато предприятие обладает уникальной особенностью — это единственная компания-производитель в России, которая по запросу потребителя до сих пор рассылает любые комплектующие (например, колбы, чаши, насадки) в любой регион страны. Под склад с запчастями в офисе выделено порядка 150 кв. м.

Кроме того, у компании открыты 23 собственных сервисных центра в разных городах страны. Они продают запчасти по низким

ценам, что выгодно отличает «Энергию-сервис» от западных конкурентов, у которых цена на комплектующие бывает настолько высока, что подчас дешевле выкинуть поломавшийся пылесос и купить новый. У «Энергии-сервис» нет деталей дороже 180 руб.

Сезонное обострение

Финансовый кризис принес «Энергии-сервис» дополнительные трудности. Практически все сырье для изготовления своей продукции компания закупает у иностранных поставщиков. Поэтому весной прошлого года, когда американская валюта подорожала относительно российского рубля на треть, на столько же увеличились и переменные издержки «Энергии-сервис». Около 40% затрат на сырье составляют закупки пластика у известных западных производителей, еще 40% приходится на двигатели.

Договариваться о дисконте с мировыми корпорациями — дело заведомо бесполезное: объемы закупок российского предприятия слишком малы. Менять поставщиков «Энергия-сервис» не хочет. «Если мы станем делать продукт из дешевого китайского пластика, на выходе он будет иметь совершенно другой внешний вид, другое качество. Тогда мы потеряем существующих потребителей и точно уйдем с рынка», — считает Игорь Кутко.

Рост себестоимости продукции «Энергии-сервис» почти не сказался на отпускных ценах. Стоимость товара для дилеров в кризис увеличивалась дважды — в начале прошлого года и в марте текущего, но каждый раз всего на 4–5%. Отпускная цена кухонного комбайна для оптовиков сегодня составляет в среднем 1,8–1,95 тыс. руб. В итоге «Энергии-сервис» удалось в 2009-м сохранить объем продаж на уровне 2008 года — около 50 тыс. единиц продукции.

Однако возросшие траты на закупку комплектующих привели к тому, что у предприятия снизилась норма прибыли: если два года назад рентабельность составляла примерно 8–9%, то сейчас около 5–6%. Впрочем, Игорь Кутко говорит, что нынешняя норма прибыли вполне позволяет предприятию держаться на плаву. Основная задача, которую ставят перед собой руководители «Энергии-сервис», — увеличить объем продаж собственной техники.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите причины снижения эффективности управления предприятием.

2. Какие действия предпринять, чтобы повысить эффективность управления?

Шкала оценивания: 5-ти балльная.

Критерии оценивания:

5-4 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

3-2 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

1.4 Вопросы и задания в тестовой форме

Тема 1 Сущность и функции самоменеджмента

1. Самоменеджмент — это ...

А) саморазвитие индивида — менеджера или организационная наука управления самим собой

Б) целенаправленное применение методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности, использование своего времени лучшим образом

В) процесс управления другими людьми

2. Функции самоменеджмента:

А) постановка цели

Б) планирование и контроль

В) принятие решений

Г) проектирование и организация

3. Официальная программа продвижения работников по службе, помогающая работникам раскрыть свои способности, называется в менеджменте.

А) самоменеджментом

Б) управление карьерой

В) имиджменеджментом

Г) корпоративной стратегией

4. Этап карьеры, когда менеджер достигает максимального уровня совершенствования квалификации, вершин независимости и самовыражения, принято называть этапом.

- А) продвижение
- Б) становления
- В) заключительным
- Г) сохранения

5. Что облегчает график работы дня:

- А) оперативное планирование
- Б) организация времени руководителя
- В) установление регламента
- Г) четкий распорядок рабочего времени

Тема 2. Управление ресурсом времени

1. Здоровый образ жизни (ЗОЖ) — это:

- А) процесс физического образования и воспитания, выражающий высокую степень развития индивидуальных физических способностей
- Б) процесс физической подготовки, способствующий повышению уровня функционирования систем организма
- В) осознанная деятельность личности, основанная на ценностях физической культуры
- Г) соревновательная деятельность, а также специальная подготовка к ней, направленная на достижение оптимально высоких результатов

2. Когда целесообразнее проводить оперативные совещания:

- А) в начале рабочего дня
- Б) в середине рабочего дня
- В) в конце рабочего дня

3. Требования к руководителю в период делового совещания:

- А) не навязывать свою позицию остальным
- Б) соблюдать регламент
- В) делать краткое резюме выступлений
- Г) вести протокол совещания

4. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают лидерство

- А) деструктивное
- Б) неформально
- В) харизматическое
- Г) формальное

5. Самодисциплина—это:

- А) обязательность, умение держать слово
- Б) пунктуальность, точность исполнения собранность
- В) чувство ответственности
- Г) умение принимать коллективные решения

Тема 3 Управление ресурсами активности и работоспособности

1. Согласны ли Вы с восточным афоризмом «Мудрец не строит планов»?

- А) эта истина верна для философа-созерцателя, но не для делового человека
- Б) да, стараюсь ставить перед собой цели, а пути их достижения во многом диктуются обстоятельствами
- В) согласен, ибо жизнь непредсказуема
- Г) не согласен, так как в современном мире планирование — важнейший инструмент эффективного бизнеса

2. Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее:

- А) долгими дискуссиями
- Б) флегматично устраниаясь от споров
- В) ясным изложением своей позиции и отказом от споров

3. Делегированию подлежит:

- А) рутинная работа
- Б) вся работа
- В) установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов
- Г) руководство сотрудниками, их мотивация.

4. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются...

- А) способность своевременно оказаться в критической точке производстве работ и решить проблему на месте
- Б) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления
- В) знания и умение работать по плану
- Г) знание и умение использовать морального поощрения

5. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают лидерство

- А) деструктивное
- Б) неформальное

- В) харизматическое
- Г) формальное

Тема 4 Управление ресурсом платежеспособности

1. План работы менеджера на следующий рабочий день с точки зрения теории менеджмента рекомендуется составлять...
 - А) во второй половине рабочего дня
 - Б) в конце рабочего дня
 - В) в первой половине рабочего дня
 - Г) в любое свободное время в течение рабочего дня
2. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех направлениях:
 - А) вертикальная карьера
 - Б) горизонтальная карьера
 - В) центростремительная карьера
 - Г) финансовая карьера
3. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?
 - А) Всегда
 - Б) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления
 - В) никогда
 - Г) в случае неразумных решений подчинённых
4. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?
 - А) авторитарные наклонности
 - Б) профессиональные достижения
 - В) уровень образования
 - Г) самореализация
5. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:
 - А) авторитетным работником
 - Б) формальным лидером
 - В) неформальным лидером
 - Г) лидером-новатором

Тема 5 Управление ресурсом образованности

1. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив:

А) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности

Б) изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами

В) чаще бы советовался с людьми

2. Участвуя в совместной работе с коллегами, какую роль вы на себя берете:

А) критика

Б) лидера

В) генератора идей

3. Приемы самоменеджмента

А) тренировка памяти

Б) управленческое консультирование

В) рациональное чтение

Г) инструктаж

4. Цель это:

А) желаемое и возможное состояние объекта в будущем

Б) путь для достижения желаемого

В) желаемое состояние объекта

Г) система мер и действий направленная на удовлетворение существующей потребности.

5. Что такое биологические ритмы?

А) это периодически повторяющиеся изменения характера

Б) это характер человека

В) это способности человека работать в худших условиях

Г) это выдержка человека в опасных ситуациях

Тема 6 Автоматизированное рабочее место

1. Физиогномика это:

А) анализ внешних черт лица и его выражения

Б) анализ линий на руке человека

В) состояние организма

2. Какую цель обычно человек перед собой не ставит:

А) выживание

Б) построение карьеры

В) приумножение прибыли

Г) гармонизация общества

3. По типу темперамента Вы:

А) холерик

Б) сангвиник

В) флегматик

Г) меланголик

4. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

А) Целеустремленность

Б) Решительность

В) Настойчивость

Г) инициативность

5. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

А) всегда

Б) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления

В) никогда

Г) в случае неразумных решений подчинённых

Тема 7 Интернет – ресурсы как информационная база

1. Индивидуальность лидера, характер его взаимодействия с окружением, способы реагирования на возникающие проблемы определяют его:

А) имидж

Б) стиль руководства

В) черты характера

Г) темперамент

2. Конфликты бывают:

А) доброжелательные

Б) внутриличностные

В) межличностными

Г) групповыми

3. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются...

А) способность своевременно оказаться в критической точке производстве работ и решить проблему на месте

Б) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления

В) знания и умение работать по плану

Г) знание и умение использовать морального поощрения

4. Процессами жизнедеятельности личности в самоменеджменте являются:

А) труд менеджера

Б) свободное время

В) карьера

Г) семья.

5. Результатами деятельности менеджера в самоменеджменте являются:

А) уровень квалификации

Б) личные качества

В) имидж

Г) время

Тема 8 Электронные формы взаимодействия государства с населением

1. К функциям самоменеджмента не относится:

А) постановка цели;

Б) реализация и организация;

2. Укажите одну из целей самоменеджмента:

А) получение прибыли организацией;

Б) сознательное управление течением своей жизни;

В) эффективное управление организацией.

3. К какому блоку качеств менеджера относится умение ценить и эффективно использовать время:

А) личная организованность;

Б) способность правильно формулировать жизненные цели;

4. К какому блоку качеств менеджера относится умение работать с информацией:

А) самоконтроль личной жизнедеятельности;

Б) знание техники личной работы;

В) способность правильно формулировать жизненные цели?

5. К какому блоку качеств менеджера относится семейное благополучие:

А) самоорганизация личного здоровья;

Б) самоконтроль личной жизнедеятельности;

В) эмоционально-волевой потенциал?

36. К функциям самоменеджмента не относится:

А) постановка цели;

Б) реализация и организация;

Тема 9 Эффективность научно-исследовательских разработок

1. К какому блоку качеств менеджера относится тренированность нервной системы:

А) самоорганизация личного здоровья;

- Б) эмоционально-волевой потенциал?
2. К какому блоку качеств менеджера относится умение создавать и контролировать собственный имидж:
- А) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- Б) знание техники личной работы?
3. Какой метод увеличивает на 25% эффективность решения рабочих задач:
- А) метод приоритетности;
- Б) метод фиксирования задач,
4. Правило планирования личного времени:
- А) устанавливать соотношение (60:40)
- Б) устанавливать соотношение (40:60)
- В) устанавливать соотношение (80:20)
5. Субъектом самоменеджмента является
- А) медорганизация;
- Б) отделение;
- В) специалист;
- Г) профессиональная группа;
- Д) коллектив.

Шкала оценивания: 7-ми балльная.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов. Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 7-6 баллов соответствуют оценке «отлично»;
- 5-4 баллов – оценке «хорошо»;
- 3-2 баллов – оценке «удовлетворительно»;
- 1 баллов и менее – оценке «неудовлетворительно».

1.5 Темы рефератов

Тема 1 Сущность и функции самоменеджмента

1. История становления тайм - менеджмента в России.
2. Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы.
3. Поглотители времени. Способы минимизации неэффективных расходов времени.

Тема 2 Управление ресурсом времени

1. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени.
2. Анализ личной эффективности. Классификация расходов времени.
3. Контекстное планирование.

Тема 3 Управление ресурсами активности и работоспособности

1. Метод структурированного внимания и горизонты планирования.
2. Система планирования на основе метода структурированного внимания.
3. Суть обзора задач в тайм-менеджменте, инструменты создания обзора.

Тема 4 Управление ресурсом платежеспособности

1. Расстановка приоритетов в тайм-менеджменте.
2. Закон Парето. Использование принципа 80/20 при организации планирования личного времени.
3. ABC-хронометраж. Приоритезация задач на этапе учета расходов времени.

Тема 5 Управление ресурсом образованности

1. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха и эффективной работы.
2. Работоспособность человека и биоритмы. Влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки.
3. Правила организации эффективного отдыха.

Тема 6 Автоматизированное рабочее место

1. Методы самонастройки на решение задач.
2. Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач.
3. Лень и повышение личной эффективности.

Тема 7 Интернет – ресурсы как информационная база

1. Корпоративный тайм-менеджмент.
2. Корпоративные ТМ-стандарты.
3. Гибкое и жесткое планирование времени на MS Outlook.

Тема 8 Электронные формы взаимодействия государства с населением

1. Базовые навыки тайм-менеджмента.
2. Причины неэффективности в организации личного времени.
3. Принципы текущего планирования.

Тема 9 Эффективность научно-исследовательских разработок

1. «Матрица Эйзенхауэра».
2. Многозадачность как инструмент менеджмента.
3. Преимущества и основные принципы делегирования.

Шкала оценивания: 3-х балльная.

Критерии оценивания:

3 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся

2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме

1. Самоменеджмент — это ...
 - А) саморазвитие индивида — менеджера или организационная наука управления самим собой
 - Б) целенаправленное применение методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности, использование своего времени лучшим образом
 - В) процесс управления другими людьми
2. Функции самоменеджмента:
 - А) постановка цели
 - Б) планирование и контроль
 - В) принятие решений
 - Г) проектирование и организация
3. Официальная программа продвижения работников по службе, помогающая работникам раскрыть свои способности, называется в менеджменте.
 - А) самоменеджментом
 - Б) управление карьерой
 - В) имиджменеджментом
 - Г) корпоративной стратегией
4. Этап карьеры, когда менеджер достигает максимального уровня совершенствования квалификации, вершин независимости и самовыражения, принято называть этапом.
 - А) продвижение
 - Б) становления
 - В) заключительным
 - Г) сохранения
5. Что облегчает график работы дня:
 - А) оперативное планирование
 - Б) организация времени руководителя
 - В) установление регламента
 - Г) четкий распорядок рабочего времени
6. Здоровый образ жизни (ЗОЖ) — это:
 - А) процесс физического образования и воспитания, выражающий высокую степень развития индивидуальных физических способностей
 - Б) процесс физической подготовки, способствующий повышению уровня функционирования систем организма

В) осознанная деятельность личности, основанная на ценностях физической культуры

Г) соревновательная деятельность, а также специальная подготовка к ней, направленная на достижение оптимально высоких результатов

7. Когда целесообразнее проводить оперативные совещания:

А) в начале рабочего дня

Б) в середине рабочего дня

В) в конце рабочего дня

8. Требования к руководителю в период делового совещания:

А) не навязывать свою позицию остальным

Б) соблюдать регламент

В) делать краткое резюме выступлений

Г) вести протокол совещания

9. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают лидерство

А) деструктивное

Б) неформально

В) харизматическое

Г) формальное

10. Самодисциплина—это:

А) обязательность, умение держать слово

Б) пунктуальность, точность исполнения собранность

В) чувство ответственности

Г) умение принимать коллективные решения

11. Согласны ли Вы с восточным афоризмом «Мудрец не строит планов»?

А) эта истина верна для философа-созерцателя, но не для делового человека

Б) да, стараюсь ставить перед собой цели, а пути их достижения во многом диктуются обстоятельствами

В) согласен, ибо жизнь непредсказуема

Г) не согласен, так как в современном мире планирование — важнейший инструмент эффективного бизнеса

12. Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее:

А) долгими дискуссиями

Б) флегматично устраняясь от споров

В) ясным изложением своей позиции и отказом от споров

13. Делегированию подлежит:

А) рутинная работа

Б) вся работа

В) установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов

Г) руководство сотрудниками, их мотивация.

14. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются...

А) способность своевременно оказаться в критической точке производстве работ и решить проблему на месте

Б) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления

В) знания и умение работать по плану

Г) знание и умение использовать морального поощрения

15. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают лидерство

А) деструктивное

Б) неформальное

В) харизматическое

Г) формальное

16. План работы менеджера на следующий рабочий день с точки зрения теории менеджмента рекомендуется составлять...

А) во второй половине рабочего дня

Б) в конце рабочего дня

В) в первой половине рабочего дня

Г) в любое свободное время в течение рабочего дня

17. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех направлениях:

А) вертикальная карьера

Б) горизонтальная карьера

В) центристремительная карьера

Г) финансовая карьера

18. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

А) Всегда

Б) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления

В) никогда

Г) в случае неразумных решений подчинённых

19. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?

- А) авторитарные наклонности
- Б) профессиональные достижения
- В) уровень образования
- Г) самореализация

20. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:

- А) авторитетным работником
- Б) формальным лидером
- В) неформальным лидером
- Г) лидером-новатором

21. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив:

- А) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности
- Б) изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами
- В) чаще бы советовался с людьми

22. Участвуя в совместной работе с коллегами, какую роль вы на себя берете:

- А) критика
- Б) лидера
- В) генератора идей

23. Приемы самоменеджмента

- А) тренировка памяти
- Б) управленческое консультирование
- В) рациональное чтение
- Г) инструктаж

24. Цель это:

- А) желаемое и возможное состояние объекта в будущем
- Б) путь для достижения желаемого
- В) желаемое состояние объекта
- Г) система мер и действий направленная на удовлетворение существующей потребности.

25. Что такое биологические ритмы?

- А) это периодически повторяющиеся изменения характера
- Б) это характер человека

- В) это способности человека работать в худших условиях
Г) это выдержка человека в опасных ситуациях
26. Физиогномика это:
- А) анализ внешних черт лица и его выражения
Б) анализ линий на руке человека
В) состояние организма
27. Какую цель обычно человек перед собой не ставит:
- А) выживание
Б) построение карьеры
В) приумножение прибыли
Г) гармонизация общества
28. По типу темперамента Вы:
- А) холерик
Б) сангвиник
В) флегматик
Г) меланголик
29. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?
- А) Целеустремленность
Б) Решительность
В) Настойчивость
Г) инициативность
30. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?
- А) всегда
Б) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления
В) никогда
Г) в случае неразумных решений подчинённых
31. Индивидуальность лидера, характер его взаимодействия с окружением, способы реагирования на возникающие проблемы определяют его:
- А) имидж
Б) стиль руководства
В) черты характера
Г) темперамент
32. Конфликты бывают:
- А) доброжелательные

Б) внутриличностные

В) межличностными

Г) групповыми

33. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются...

А) способность своевременно оказаться в критической точке производстве работ и решить проблему на месте

Б) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления

В) знания и умение работать по плану

Г) знание и умение использовать морального поощрения

34. Процессами жизнедеятельности личности в самоменеджменте являются:

А) труд менеджера

Б) свободное время

В) карьера

Г) семья.

35. Результатами деятельности менеджера в самоменеджменте являются:

А) уровень квалификации

Б) личные качества

В) имидж

Г) время

36. К функциям самоменеджмента не относится:

А) постановка цели;

Б) реализация и организация;

37. Укажите одну из целей самоменеджмента:

А) получение прибыли организацией;

Б) сознательное управление течением своей жизни;

В) эффективное управление организацией.

38. К какому блоку качеств менеджера относится умение ценить и эффективно использовать время:

А) личная организованность;

Б) способность правильно формулировать жизненные цели;

39. К какому блоку качеств менеджера относится умение работать с информацией:

А) самоконтроль личной жизнедеятельности;

Б) знание техники личной работы;

В) способность правильно формулировать жизненные цели?

40. К какому блоку качеств менеджера относится семейное благополучие:

- А) самоорганизация личного здоровья;
- Б) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- В) эмоционально-волевой потенциал?

41. К какому блоку качеств менеджера относится тренированность нервной системы:

- А) самоорганизация личного здоровья;
- Б) эмоционально-волевой потенциал?

42. К какому блоку качеств менеджера относится умение создавать и контролировать собственный имидж:

- А) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- Б) знание техники личной работы?

43. Какой метод увеличивает на 25% эффективность решения рабочих задач:

- А) метод приоритетности;
- Б) метод фиксирования задач,

44. Правило планирования личного времени:

- А) устанавливать соотношение (60:40)
- Б) устанавливать соотношение (40:60)
- В) устанавливать соотношение (80:20)

45. Субъектом самоменеджмента является

- е) медорганизация;
- ж) отделение;
- з) специалист;
- и) профессиональная группа;
- к) коллектив.

46. Стратегия управления делами, которые не требуют непосредственного участия руководителя, называется

- а) планирование;
- б) делегирование;
- в) передача ответственности;
- г) передача инициативы;
- д) прекращение микро-менеджмента.

47. Принцип Эйзенхауэра предполагает распределение дел по следующим критериям

- а) срочности и важности;
- б) ежедневного и еженедельного исполнения;
- в) для личного исполнения и для делегирования;

- г) ежедневного, еженедельного и ежемесячного исполнения;
- д) первоочередные и остальные.

48. Умения правильно «разряжаться», справляться со стрессами, полностью использовать свои личные ресурсы относятся

- а) к интеракции;
- б) к рефлексии;
- в) к коммуникации;
- г) к самоуправлению;
- д) к перцепции.

49. Организация и эффективное использование времени называется

- а) тайм-менеджмент;
- б) временная перспектива;
- в) самоменеджмент;
- г) ресурс времени;
- д) аутогенный менеджмент.

50. При индивидуальном отношении со временем, когда «внутренний хронометр» отстает, рекомендуется

- а) больше концентрации на себе, меньше напряжения;
- б) работать уверенно и спокойно;
- в) не терять контроля над временем;
- г) меньше отвлечений, больше концентрации на деле;
- д) успевать больше.

51. При индивидуальном отношении со временем, когда «внутренний хронометр» точен, рекомендуется

- а) успевать больше;
- б) работать уверенно и спокойно;
- в) не терять контроля над временем;
- г) больше концентрации на себе, меньше напряжения;
- д) меньше отвлечений, больше концентрации на деле.

52. Характеристика «личная» в описании цели означает, что она

- а) является личной целью сотрудника;
- б) ставится перед сотрудником лично руководителем;
- в) достигается сотрудником благодаря личным усилиям;
- г) возлагает личную ответственность на сотрудника;
- д) учитывает индивидуальные особенности сотрудника.

53. Характеристика «самостоятельная» в описании цели означает, что она

- а) возлагает личную ответственность на сотрудника;
- б) учитывает степень самостоятельности сотрудника;

- в) ставится сотрудником самостоятельно и произвольно;
- г) является личной целью сотрудника;
- д) достигается сотрудником благодаря личным усилиям.

54. Управление собой требует на втором этапе

- а) самоконтроля;
- б) самоосознания;
- в) положительного самоотношения;
- г) самопринятия;
- д) адаптации.

55. Способность специалиста выполнять и вести несколько дел одновременно называется

- а) «эффективный менеджер»;
- б) многофункциональность;
- в) продуктивность;
- г) многозадачность;
- д) «гуру планирования».

56. Одним из условий успешного ведения двух дел параллельно является

- а) автоматическое выполнение одного из них;
- б) одновременное выполнение двух физических нагрузок;
- в) одновременное решение двух умственных задач;
- г) поочередное переключение внимания на каждую задачу;
- д) приоритет одной задачи над другой.

57. Задачи по классификации Эйзенхауэра, которые лидер выполняет сам

- а) все задачи;
- б) несрочные и неважные (D);
- в) несрочные и важные (C);
- г) срочные и важные (A);
- д) срочные и неважные (B).

58. Задачи по классификации Эйзенхауэра, которые лидер делегирует

- а) А и В;
- б) В и D;
- в) А и С;
- г) А, В, С, D;
- д) С и D.

59. Стратегия по управлению делами, демонстрирующая доверие сотруднику, называется

- А) назначение приемных часов;
- Б) делегирование;
- В) контроль выполненного;
- Г) личная постановка задач;
- Д) прекращение микро-менеджмента.

60. Неважные и срочные дела маркируются буквой

- А) А; В;
- Б) С;
- В) D;
- Г) Е.

61. Задачи по важности и срочности маркируются

- А) цветом;
- Б) цифрами и цветом;
- В) цифрами;
- Г) буквами и цветом;
- Д) буквами.

62. Нерациональные траты времени называют

- А) «потери»;
- Б) «провалы»;
- В) «хронофаги»;
- Г) «черные дыры»;
- Д) «проделки Хроноса».

63. Качественное взаимодействие врача с пациентом достигается настроем психической активности

- А) на общение;
- Б) на обобщение;
- В) на сочувствие;
- Г) на рефлекссию;
- Д) на понимание.

64. Черта личности специалиста, которая снижает эффективность управления временем

- А) перфекционизм;
- Б) инициативность;
- В) спонтанность;
- Г) тревожность;
- Д) агрессивность.

65. Стратегия по управлению делами, которая позволяет лидеру проверить понимание задачи и мотивацию сотрудника, называется [

- А) контроль выполненного;
- Б) личная постановка задач;
- В) делегирование;
- Г) многозадачность;
- Д) прекращение микро-менеджмента.

66. Ограничениями деятельности медицинского работника являются

- А) способности;
- Б) профициты;
- В) черты характера;
- Г) дефициты;
- Д) возрастные особенности.

67. Правило Парето учитывает следующее соотношение усилий и результата

- А) 70 – 30%;
- Б) 100 – 100%;
- В) 20 - 80%;
- Г) 10 – 90%;
- Д) 50 – 50 %.

68. Стратегия, которая помогает лидеру наблюдать загруженность сотрудников, называется

- А) личная постановка задач;
- Б) контроль выполненного;
- В) прекращение микро-менеджмента;
- Г) назначение приемных часов;
- Д) делегирование.

69. Тайм-менеджмент – это управление

- А) рабочим и личным временем;
- Б) временем для личных дел;
- В) рабочим временем;
- Г) временем для отдыха;
- Д) свободным временем.

70. Успех профессиональной деятельности зависит в первую очередь

- А) от опыта;
- Б) от навыков;
- В) от настроения психики;

- Г) от мотивации;
- Д) от знаний.

71. Процессы анализа и систематизации информации требуют настроя психической активности

- А) на рефлекссию;
- Б) на общение;
- В) на адаптацию;
- Г) на понимание;
- Д) на обобщение.

72. Занятие 100% ресурса времени противоречит следующей стратегии тайм-менеджмента

- А) планирование;
- Б) резервирование времени;
- В) многозадачность;
- Г) сокращение «хронофагов»;
- Д) учет правила Парето.

73. Причиной профессионального стресса и угрозой нервного срыва, по мнению Б. Рассела, является

- А) параллельное выполнение нескольких дел;
- Б) многозадачность;
- В) негативный психологический климат в коллективе;
- Г) избыточный контроль руководителя;
- Д) ощущение сверхважности своей работы.

74. Рекомендуемый резерв времени при планировании дел составляет

- А) 10%;
- Б) 20%;
- В) 30%;
- Г) 40%;
- Д) 50%.

75. Управление собой требует на первом этапе

- А) самоконтроля;
- Б) самопринятия;
- В) адаптации;
- Г) положительного самоотношения;
- Д) самоосознания.

76. Характерными чертами аутогенного менеджмента (по Н.Д. Твороговой) являются

- А) выбор приоритетов и волевые усилия для деятельности;

- б) эффективная коммуникация и интеракция;
- в) самопонимание и самопродвижение;
- г) самопонимание и саморазвитие;
- д) адаптация и стрессоустойчивость.

77. Управление рабочим временем должно в обязательном порядке учитывать планирование

- а) задержки на работе;
- б) времени на дорогу до работы и обратно;
- в) обеда;
- г) совещания;
- д) отдыха.

78. Стратегия лидера, которая позволяет управлять интенсивностью общения и потоком посетителей, называется

- а) назначение приемных часов;
- б) личная постановка задач;
- в) контроль выполненного;
- г) делегирование;
- д) прекращение микро-менеджмента.

79. Задачи по классификации Эйзенхауэра, которые лидер решает самостоятельно, но отсрочено

- а) срочные и неважные (В);
- б) несрочные и неважные (D);
- в) все задачи;
- г) несрочные и важные (С);
- д) срочные и важные (А).

80. Распределение дел и расстановка приоритетов относятся к стратегии

- а) прекращения микро-менеджмента;
- б) планирования;
- в) делегирования;
- г) контроля выполненного;
- д) многозадачности.

81. Что не относится к характеристике цели?

- а) конкретная;
- б) реальная;
- в) измеряемая;
- г) сбалансированная;
- д) согласованная.

82. Персональный менеджмент (самоменеджмент) – это...

а) индивидуальная технология использования рабочего времени

б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время

в) эффективное управление организацией

83. Назовите функции самоменеджмента:

а) постановка цели

б) планирование

в) принятие решений

г) организация

д) контроль

е) проектирование

84. Что такое самодисциплина – это...

а) обязательность, умение держать слово

б) пунктуальность, точность исполнения

в) собранность

г) чувство ответственности

д) умение принимать коллективные решения

85. Техника личной работы – это...

а) умение организовать рабочее место

б) умение работать с информацией

в) умение планировать свои дела

г) умение делегировать полномочия

д) коллективное решение

86. Современный менеджер должен уметь...

а) планировать личную работу

б) организовать свое рабочее место

в) работать с информацией

г) выступать публично

д) начислять заработную плату

87. Современный менеджер должен уметь...

а) управлять своими эмоциями

б) формулировать жизненные цели

в) анализировать эффективность использования своего времени и находить резервы его оптимизации

г) оформлять работника при найме на должность

88. Выступая с докладом о работе организации на совещании в отраслевом министерстве, менеджер играет роль...

- а) представителя
- б) лидера
- в) устранителя нарушений
- г) приемника информации

89. Приемы самоменеджмента

- а) тренировка памяти
- б) управленческое консультирование
- в) рациональное чтение
- г) инструктаж

90. Основу личности составляют следующие группы факторов (укажите не менее двух вариантов ответа):

- а) биологические
- б) моральные
- в) психологические
- г) социальные

91. Совокупность индивидуально-психологических особенностей личности, определяющих эмоциональную реакцию индивидуума на окружающие события и обусловленных типом высшей нервной деятельности, – это _____

92. Отличительные особенности личности:

- а) индивидуальность
- б) самобытность
- в) активность

93. Причина, определяющая выбор действий и поступков личности – это:

- а) стимул
- б) мотив
- в) цель
- г) потребность

94. Характеристика обучающейся организации, при которой на каждого работника выделяется определенный бюджет для его саморазвития; он самостоятельно выбирает необходимые для себя темы. В организации поощряется умение брать на себя ответственность. Назовите подход, который учитывает индивидуальные потребности в обучении каждого работника.

- а) обучающийся подход
- б) информационная открытость

- в) климат, способствующий обучению
- г) постоянное саморазвитие каждого сотрудника

95. Самодисциплина это:

- а) пунктуальность, точность, исполнительность
- б) наличие чувства ответственности
- в) обязательность, способность и умение держать слово
- г) умение найти и получить работу

96. К качественным показателям оценки эффективности уровня организации труда менеджера относятся:

- а) научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники)
- б) уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.)
- в) обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления
- г) финансовые показатели – величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала

97. Характерные черты преуспевающего человека:

- а) субъективность
- б) уверенность в себе
- в) общительность
- г) уравновешенность

98. Укажите навыки и способности менеджера, которые могут повысить эффективность управления:

- а) способность управлять собой
- б) разумные личные цели
- в) четкие личные цели
- г) недостаточность навыка решать проблемы

99. – подразумевает проявление достаточно сильного интереса к своему делу и обеспечивает творческий подход к решаемым проблемам.

- а) напористость
- б) трудолюбие
- в) инициативность
- г) самодисциплина

100. Установите соответствие между свойствами личности и их определением:

1) характер	а) субъективные чувственные реакции личности
-------------	--

	на воздействие внутренних и внешних раздражителей, протекающие в форме переживания ситуации, осмысления ее значимости и смысла
2) эмоции	б) совокупность свойств личности, определяющих рациональную реакцию на внешние воздействия и формирующих отношения и способы поведения
3) экстраверсия	в) способность личности совершать целенаправленные действия и поступки, требующие преодоления трудностей
4) воля	г) обращенность личности к внешнему миру и внешним объектам

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6). Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи. Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	Отлично
84-70	Хорошо
69-50	Удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

2.2 Компетентностно-ориентированные задачи

Задача 1

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе,

часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год, – сказала Лида».

«Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выживают из нас каждый выплаченный рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписанную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы это хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому, нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная

начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется я просто не терпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, не он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» – спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Лида. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключении Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Вопросы для обсуждения:

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам, и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?
4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?

5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают равную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

Задача 2

В 1993 году Александра окончила Полиграфический институт. Человеком она была веселым, общительным, с чувством юмора, но это ей не мешало хорошо учиться, и по окончании института она получила «красный диплом». К тому же ей было ради чего стараться. Александра была из простой семьи, никаких знакомых, которые могли бы ее устроить на работу после окончания института, у нее не было, и единственный шанс пробиться в этой жизни - это надеяться на свои силы, знания и счастливый случай. Специальность менеджера Александра выбрала неслучайно. Ей очень нравилось общаться с людьми, всегда тянуло к независимости и самовыражению. Выбирая эту специальность, она знала, что профессия не из легких, но престижность и возможно хорошая зарплата при устройстве сыграли решающую роль при выборе. Учеба для нее не была в тягость, профилирующие предметы Александра усваивала хорошо, находила подход к любому преподавателю. Ее отец и мать работали на государственном полиграфическом предприятии, поэтому и выбор вуза не стал случайным. Еще учась в институте, Александра увлеклась компьютерным программированием. Она часами с неослабевающим интересом могла работать за компьютером. В вопросах информатики Александра часто приходила на помощь своим однокурсникам, потому как в этой области она слыла явным корифеем.

Но ее профессия - менеджер, поэтому, учась на четвертом курсе, Александра стала подыскивать себе работу по специальности. Но везде, куда она обращалась, требовался менеджер с опытом работы либо на полный рабочий день, что, естественно, Александра не могла себе позволить. Поэтому она занялась разработкой компьютерных программ, которые успешно продавала.

После окончания института Александре предложил работу ее знакомый - Михаил, который создал фирму, занимавшуюся разработкой и продажей программного обеспечения для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях. С одной стороны, она обрадовалась: наконец появится стоящая работа, но, с другой стороны, Александра не оставляла надежду благодаря своим знаниям, энергии и самоотверженной работе стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. После недолгих раздумий она все-таки согласилась. На работе дела пошли как нельзя лучше: коллеги ее любили, так как она всегда могла чем-то помочь, что-то объяснить. К тому времени Александра окончила курсы английского языка, что сыграло немаловажную роль в продвижении по службе. Зарплату платили хорошую, она не только полностью обеспечивала себя, но и помогала родителям. Однако вскоре начальник ее отдела, считая, что удел женщины - сидеть дома и воспитывать детей, всячески стал пытаться сделать так, чтобы Александра уволилась. Так продолжалось недолго. Александра заканчивала работу над порученной ей программой, когда произошел сбой в компьютерной сети и вся ее двухнедельная работа оказалась испорченной, а фирма не смогла вовремя сдать важный заказ. Этим и воспользовался ее начальник. Всю вину возложили на Александру и попросили покинуть фирму.

Однако после недолгих поисков Александра устроилась на должность начальника финансово-экономического отдела в крупном полиграфическом издательстве, где она могла проявить себя в качестве менеджера и программиста. Коллектив отдела оказался очень дружным и профессиональным, поэтому работа приносила свои плоды - повышение зарплаты, выплаты премий; директор был ею очень доволен. Все шло как нельзя лучше, и на встрече выпускников школы Александра могла похвастаться своими успехами перед одноклассниками. На этом вечере она встретила своего старого приятеля Андрея, который окончил финансовый институт и не мог устроиться на работу. Это был высокий, интересный молодой человек, с красивыми голубыми глазами. Он обладал незаурядным умом, чувством юмора, казался приятным и интересным собеседником. Андрей всегда умел отстаивать свою точку зрения, при этом приводя очень убедительные, серьезные аргументы. Решив помочь приятелю, Александра

пригласила его на работу в свой отдел, где как раз освободилось место одного сотрудника. Андрей с радостью согласился. В отделе он очаровал всех сотрудников своей непосредственностью и коммуникабельностью. Практически не было человека, который не поддавался бы его обаянию. Все задания Андрей выполнял легко и добросовестно. Вскоре он стал продвигаться по службе, получая хорошую зарплату. В это время Александра разрабатывала новые программы по начислению заработной платы и фиксированию дебиторской задолженности. Эти программы были особенно важны для издательства, так как объем поступающей информации уже не поддавался контролю. Андрей был практически в курсе всех дел Александры и, когда было нужно, всегда помогал, часто даже оставаясь после работы. Поэтому она не только повышала зарплату ему, но и часто в присутствии директора говорила о его незаменимости.

Александра должна была уехать на неделю в командировку, поэтому все незаконченные дела она оставила на Андрея, обещала ему звонить каждый вечер и спрашивать о работе отдела. Проводив свою начальницу в аэропорт, Андрей отправился в офис «разгрести» дела. Прежде всего он взялся доделать программы, разработанные Александрой. Трудился он долго и упорно, закончив работу за двое суток. В это время все дела, связанные с отделом, он пустил на самотек, да и отдел функционировал хорошо. Каждый вечер Андрей докладывал о состоянии дел Александре, совершенно не упоминая о проделанной им работе. Александра же заключила выгодный контракт с крупной фирмой, где ей была предложена хорошая должность с большим окладом. Однако она отказалась, объясняя это тем, что у нее прекрасная работа и хороший, преданный коллектив, но предложение все-таки осталось в силе. Так прошла неделя.

Вернувшись, Александра не узнала Андрея, его как подменили. Теперь он с ней разговаривал жестко, даже с издевкой, все ее распоряжения он оставлял без внимания или подвергал критике. Что же могло случиться? Оказывается, пока Александра была в командировке, Андрей показал законченные программы директору, представив дело так, что идея и разработка принадлежат именно ему, а его начальница не приняла эту идею и не оценила ее по достоинству. Убедить директора в необходимости и целесообразности применения данной программы не составило

большого труда. Теперь в глазах директора Андрей выглядел молодым, талантливым, полным идей сотрудником, которому необходима свобода действий, минуя промежуточные звенья. Директор делает его своим советником по финансовым вопросам, выводя из подчинения Александры. Да и остальные сотрудники теперь были обязаны отчитываться перед Андреем. «Генерал без армии», - подумала про себя Александра.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте суть проблемы. В чем заключается фатальное невезение Александры.
2. Дайте характеристику Александры и Андрея.
3. Есть ли просчеты Александры как руководителя, и может ли она им быть?
4. Как бы вы поступили на месте директора?

Задача 3.

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых – продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники – специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов – «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев – «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов – «ас продаж» – может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет – кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия – продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский – хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.
2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.
3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.
4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

Задача 4.

Сергея Сергеева приняли на должность начальника технической службы в «ЭКОТОН», компанию по производству очистного оборудования. В технической службе работает двадцать инженеров. Это был самый высокооплачиваемый, самый высокообразованный и вместе с тем наименее производительный отдел компании. Перед Сергеем Сергеевым была поставлена задача изменить ситуацию. На рабочем совещании новый менеджер задал сотрудникам прямой вопрос: «В чем проблема? Почему такая низкая отдача? Почему в отделении такая текучесть кадров?»

Инженеры начали высказывать свои претензии: «Нас нанимали на работу инженерами, а не бумагу мариать», «Мы большую часть рабочего времени пишем горы отчетов в трех экземплярах для высшего руководства, и ни один человек их не читает».

Обдумав ситуацию, Сергей Сергеев решил, что ему необходимо вывести инженеров из-под прямого контроля высшего руководства. Он сказал: «Моя работа заключается в том, чтобы создать вам условия для производительной работы, поэтому я сделаю все, чтобы избавить вас от опеки руководства». Менеджер потребовал предоставлять ежедневные отчеты лично ему, и к концу месяца стопка отчетов достигла почти метровой высоты. В течение этого времени они не потребовались ни одному из высших менеджеров компании. Они заходили в кабинет Сергея Сергеева, видели на столе гору бумаг, спрашивали: «Что это?» Сергей Сергеев отвечал: «Технические отчеты». Никто ни разу не проявил к ним интереса.

Наконец, по прошествии месяца, секретарь бухгалтерии позвонила и пригласила его на совещание к руководству с отчетом

о расходах. Сергей Сергеев ответил: «Буду в кабинете президента компании завтра утром».

На следующее утро сотрудники офиса имели возможность лицезреть начальника технической службы, который толкал перед собой тележку, нагруженную огромной пачкой отчетов. Сергей Сергеев вкатил тележку в кабинет президента и выложил ему на стол несколько стопок. Все присутствующие растерялись: «Это, - заявил Сергей Сергеев, - причина низкой производительности технической службы. Это отчеты, которые ваши администраторы требуют каждый месяц. Тот факт, что они целый месяц пылились на моем столе, говорит о том, что ни один человек не читает эти материалы. Я предлагаю использовать время инженеров более продуктивно. Один краткий отчет о работе моего подразделения за месяц удовлетворит все другие службы».

Вопросы для обсуждения:

1. Какого стиля руководства придерживается Сергей Сергеев? Как вы думаете, в чем состоят основные источники его власти и полномочий?

2. Исходя из теории П. Херси и К. Бланшара, не следовало ли Сергею Сергееву перенести акценты с участия в управлении на структурирование задач подчиненных?

3. Какой из стилей руководства вы использовали бы в данной ситуации?

Задача 5.

Виктор Петрович был человеком с большим жизненным опытом. Он умел работать, хорошо знал свое дело. И поэтому сумел, придя на полиграфический комбинат мастером, впоследствии стать начальником производственного отдела. Грянула перестройка, и ритмичный производственный процесс был нарушен. Все силы уходили на «выбивание» сырья и материалов, а в дальнейшем на мучительный поиск заказов. При этом задержки заработной платы стали хроническими. Дальнейшая работа потеряла для Виктора Петровича смысл. Тогда он принял рискованное, как ему казалось, решение организовать частную фирму «Радуга» по производству печатной продукции. Рискованным оно было потому, что предстояло взять большие кредиты. Однако отличное знание дела, опыт работы, некоторые связи давали шанс. Он был одним из первых предпринимателей-полиграфистов в своем городе, и этот фактор обеспечивал ему

приток клиентов. Окончательно фирма встала на ноги, выполнив крупный заказ во время проведения очередных выборов депутатов Городской Думы. Используя заработанное, «Радуга» расширилась и приобрела относительно устойчивое положение на рынке.

Но все это время была одна постоянная «головная боль» - налоги. Виктор Петрович не гнался за сверхприбылями, но при уплате всех налогов фирма оказывалась на грани банкротства. Поэтому контакты с налоговой инспекцией всегда грозили большими неприятностями.

В конце прошлого года шла очередная проверка такого рода. Виктор Петрович был несколько даже обрадован, когда узнал в налоговом инспекторе одного из своих знакомых по доперестроечной жизни. Павел Тихонович, ранее инструктор Горкома партии, бывал на полиграфическом комбинате, где Виктор Петрович работал начальником производственного отдела. Но проверка затягивалась, занервничал главный бухгалтер, опасаясь результатов проверки. Разговаривая с ним, Виктор Петрович понял, что те уловки, которые позволяли уйти от налогообложения, совершенно ясно видны налоговому инспектору. Тогда, еще до составления акта проверки, Виктор Петрович пригласил к себе в кабинет налогового инспектора, дабы уладить дело. Павел Тихонович предложил «маленький компромисс». Виктор Петрович принимает на работу его племянника, выпускника Горного института, на должность менеджера по сбыту. Тогда, как сказал Павел Тихонович, можно считать, что нарушения налогового законодательства не обнаружено.

Виктор Петрович обычно самым тщательным образом подходил к подбору кадров: наводил справки о будущем работнике, стремился лично побеседовать с ним. Поэтому перспектива иметь дело с «котом в мешке» его совсем не радовала, но выхода не было.

Так появился в фирме Максим. По характеру общительный, с чувством юмора, он быстро познакомился со всеми сотрудниками фирмы, сумел расположить их к себе. Элегантный костюм и личный автомобиль - все говорило о том, что вчерашний студент умеет устроиться в жизнь. С самоуверенностью, присущей молодости, он очень скоро стал давать советы даже в тех вопросах, где его компетентность вызывала большие сомнения.

В первой беседе с сотрудником Виктор Петрович узнал, что Максим человек с определенным опытом: с четвертого курса

института он довольно активно занимался коммерцией, и среди его знакомых есть небезынересные молодые предприниматели. Кроме того, Максим в своей работе рассчитывал на связи дяди.

Виктор Петрович первое время лично курировал работу молодого сотрудника, познакомил с заказчиками. Максим благодаря своей предприимчивости и инициативности довольно быстро осваивал специфику сбыта полиграфической продукции. И дело вроде бы пошло. К тому же визиты налоговой инспекции перестали быть проблемой.

Но на выставке печатной продукции, ежегодное посещение которой Виктор Петрович считал для себя обязательным, он встретил своего старого приятеля. Его небольшое рекламное агентство раньше размещало свои заказы в «Радуге». Разговорились. Тот и поведал Виктору Петровичу о своих наблюдениях по поводу странной избирательности его нового менеджера по сбыту в отношении клиентов. И что свой личный интерес при этом он соблюдает строго.

На следующий день в офисе Виктор Петрович, более внимательно проанализировав работу менеджера по сбыту за последний квартал, отметил, что Максим значительно расширил сеть заказчиков, хотя при этом потеряны некоторые прежние постоянные клиенты. Но вместе с тем, несмотря на устойчивую работу фирмы и внешне активную деятельность менеджера по сбыту, роста прибыли не было.

Сопоставив все это, Виктор Петрович окончательно понял, что Максим работает прежде всего на себя, а не на фирму, что, подбирая заказы, он занижал цену, получая за это взятки.

Это было беспрецедентно. От возмущения Виктор Петрович некоторое время не мог спокойно обдумать ситуацию. Но решение принимать было необходимо.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Максима и Виктора Петровича.
3. Разработайте план действий для Виктора Петровича.
4. Дайте рекомендации для Виктора Петровича для корректировки поведения Максима.

Задача 6.

Сергей окончил Полиграфический институт пять лет назад, получив специальность инженера-механика. Человеком он был веселым, общительным, с чувством юмора, но это не мешало ему хорошо учиться, и он получил по окончании института «красный диплом». Ребята из группы вначале посмеивались над тем, что он так серьезно относится к учебе, но потом, видя, что он такой же компанейский парень, как и они, привыкли к нему, ни одна из вечеринок не проходила без Сергея. Сергей был целеустремленным молодым человеком и знал, что к достижению своей цели он придет только через знания. К тому же он был из простой семьи, никаких знакомых, которые могли бы его устроить на работу после окончания института, у него не было, единственный шанс пробиться в жизни - это надеяться на свои силы, знания и счастливый случай.

После окончания института Сергея приняли в государственную типографию «Красный Пролетарий». Отношения в коллективе у него сложились прекрасные. Он был одним из самых молодых сотрудников типографии и вносил в атмосферу что-то живое, радостное, и его за это очень любили. Все видели, как он ответственно относится к работе, и удивлялись, что молодой человек с таким энтузиазмом буквально за гроши работал и ему это нравилось. Это видел и Григорий Александрович - начальник цеха, где Сергей работал. Григорию Александровичу было около 50 лет, но выглядел он моложе. Он не повышал голоса, всегда все объяснял по несколько раз, если кому-то не было понятно, никогда не раздражался. Ему нравилась его работа. У Григория Александровича не было семьи. Поэтому с приходом Сергея в нем проснулись отцовские чувства, он стал относиться к нему как к сыну.

В такой дружественной атмосфере Сергей проработал год. Он набрался опыта за такой короткий срок, так как был очень способным и все тонкости производства осваивал очень быстро. За этот год он успел стать вторым человеком в цехе после Григория Александровича. Сергей за это время успел жениться, его жена Наташа тоже была выпускницей Полиграфического института. Она никак не могла устроиться на работу, и тогда Сергей начал думать, что ему не хватит тех денег, которые он зарабатывает, для содержания семьи. Об этих проблемах он поговорил с Григорием Александровичем. Григорий Александрович сам уже видел, что

молодому парню бессмысленно оставаться в типографии, ни о каком повышении зарплаты речи не было, становилось лишь хуже: цены в магазинах поднимались, нагрузка на работе увеличивалась, а зарплата не менялась. И тут Григорий Александрович посоветовал Сергею получить второе высшее образование - экономическое или юридическое. Он это объяснил тем, что, получив второе образование, Сергей будет незаменимым сотрудником в фирме, так как он знает специфику полиграфии, а полученные знания помогут ориентироваться в современных условиях. Сергей загорелся этой идеей. Григорий Александрович вспомнил о своем друге, который преподавал на юридическом факультете в МГУ. Он позвонил ему, объяснил ситуацию, и тот согласился помочь с устройством Сергея для получения второго образования.

Так началась новая полоса в его жизни. Учиться на юридическом факультете ему очень нравилось, он изучал новые для него предметы. Преподаватели видели в Сергее человека, жаждущего знаний. Однажды Петр Сергеевич - декан юридического факультета - спросил Сергея, зачем ему второе образование. Сергей ответил не спеша, при этом лукаво улыбаясь: «Знания - это только потенциальная сила. Мы должны использовать наши знания таким образом, чтобы получился четкий план действий, направленных к конкретной цели. И эта цель у меня есть». Петр Сергеевич подумал, что именно такой человек ему нужен для создания своей фирмы. Он давно хотел завести свое дело, но не находил подходящих людей. Петр Сергеевич решил, что Сергей именно тот человек, который ему необходим. Незаметно для Сергея прошли три года учебы. Он начал задумываться, что же делать дальше. Петр Сергеевич предложил работать с ним, объяснив, что он организует частную контору, при этом от Сергея требовались лишь его знания и добросовестность. Первоначальный оклад его будет составлять 1000\$. Это, конечно, заинтересовало Сергея, но он попросил время на обдумывание. Его смущало то, что, работая с Петром Сергеевичем, он откажется от полиграфической отрасли, а этого ему не хотелось, все-таки он был специалистом-механиком. И на этот раз опять Сергею пришел на помощь Григорий Александрович, позвонил сестре своей покойной жены. У нее было свое маленькое издательство, где как раз

освободилось место юрисконсульта. Раньше на этом месте работал пожилой человек, и сейчас он ушел на пенсию.

Сергей успешно прошел собеседование с директрисой, Лидией Петровной. Она показалась ему достаточно молодой, не больше 35 лет. Выглядела она очень интересно. В ней было что-то такое, чего Сергей никак не мог понять. Лишь спустя месяц он понял: в ней не было женского начала, она не была мягкой, ранимой, какими мужчины привыкли видеть женщин. Она была с твердой хваткой, беспощадна с подчиненными. Это и объяснило процветание издательства. Она держала под контролем всех подчиненных и никому не давала поблажек. При этом она была красива и знала себе цену. Сергей подумал, что трудно будет работать с такой директрисой.

Первый день на работе запомнился Сергею добрым приемом в коллективе. Сотрудники издательства никак не отреагировали на его молодой возраст, чего он так боялся. Сергея полюбили в коллективе за то, что он разбирался в тонкостях полиграфического процесса и помогал в решении сложных вопросов. Сергей начал думать: неужели его мечтам было суждено так быстро осуществиться. Сергей работал с увлечением, ему нравилась работа, он часто засиживался допоздна. Это видела Лидия Петровна, и она несколько раз предлагала ему продолжить работу в ресторане. Но Сергею всегда удавалось отшучиваться от ее предложений, при этом не обидев ее.

Так шли месяцы, все Сергея устраивало. Но он начал замечать, что очень часто издательство возвращало рукописи авторам буквально перед официальным подписанием контракта. Издательство находило массу причин не печатать работу того или иного автора. Особенно ему запомнился случай, когда издательство «завернуло» сборник стихов одного молодого, но очень талантливого поэта. Сергей был романтиком и очень любил поэзию. Он считал, что сейчас рынок заполнен всякими детективами и ему не хватает поэзии, а этот сборник без сомнений пользовался бы успехом. Через месяц Сергей увидел этот самый сборник стихов напечатанным. Он был ошеломлен и никак не мог прийти в себя. Потом, поговорив с заместителем Лидии Петровны, он узнал, что не первый раз издательство похищает авторские права. Сергей понимал, что это пахнет судебным разбирательством и вытягивать издательство из такой ситуации придется ему, если

это когда-нибудь всплывет. Это совсем не радовало Сергея. К тому же у него начались конфликты дома с женой. Она говорила, что какая-то дама постоянно названивала ей, когда Сергея не было дома, и говорила, что он состоит с ней в любовной связи. Это подрывало отношения между Сергеем и Наташей. Наташа перестала ему доверять, вспоминала поздние возвращения с работы. В конечном итоге они совсем разругались и не разговаривали друг с другом.

Как-то утром Сергея вызвала директриса и поинтересовалась тем, какие у него отношения в семье. Сергей сразу же понял, чьи это были звонки, и жестко спросил: «Зачем это вам нужно?» Она сказала, что не собирается разрушать его брак, но если он с ней не будет состоять в интимной связи, то ему придется распрощаться со своей красавицей-женой. У Сергея была только одна мысль в голове: «Куда я попал? Что мне делать?»

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Сергея и Лидии Петровны.
3. Разработайте план действий для Сергея.
4. Дайте рекомендации для Сергея для корректировки поведения Лидии Петровны.

Задача 7.

Трое молодых людей - Олег, Юра и Денис - после окончания Московского государственного университета печати решили открыть свою небольшую полиграфическую фирму. Они планировали разрабатывать макеты и выпускать календари, листовки, бланки и прочую полиграфическую продукцию небольших форматов. Работу по подготовке макетов и оформлению, а также финансовые операции они решили выполнять сами, так как все они владели компьютером и неплохо разбирались в полиграфии, особенно в допечатных процессах. Весь комплекс этих работ они разделили на три части, и каждый должен был отвечать за свою часть.

Олег окончил художественный факультет, и ему поручили художественное оформление всей продукции, разработку оригиналов-макетов и верстку. По натуре Олег был человек веселый и жизнерадостный, и это отражалось на его работах, которые были очень привлекательны. Юра отвечал за техническую часть работы - вывод пленок, связь с типографиями (где

планировалось печатать тиражи) и контроль качества выпускаемой продукции, так как он окончил технологический факультет. А Денису, окончившему экономический факультет, было поручено вести финансовую часть дела, бухгалтерский учет и заниматься поиском клиентов. Все ребята были хорошими специалистами, причем каждый в своей области.

После проведения некоторых исследований на рынке в области полиграфии они открыли фирму «Полиграф-М». Взяв кредит в банке под достаточно низкий процент, они закупили необходимую технику, в частности компьютеры и оргтехнику, сняли помещение под офис недалеко от метро.

С самого начала дела в фирме пошло хорошо, так как ребята трудились с утра до позднего вечера. Заказчики были довольны той продукцией, которую им предоставляли в данной фирме. И уже через небольшой период времени некоторые из них стали постоянными клиентами. В основном это были крупные фирмы, работавшие в самых различных отраслях производства товаров и услуг, нуждавшиеся в качественной и профессиональной рекламе. Они делали большие заказы, преимущественно на календари и листовки.

В фирме быстро росла прибыль, стали появляться «свободные деньги». Ребятам было очень трудно работать в таком жестком режиме, и они решили набрать небольшой штат работников, чтобы хоть как-то облегчить себе жизнь.

Первым делом они дали объявление в газетах о том, что требуются молодые и энергичные специалисты в области полиграфии на постоянную работу с высокой заработной платой, что имеется вакансия на должность бухгалтера. Буквально в течение нескольких дней они отобрали четырех человек, которые подходили для данной работы, и им был назначен день для собеседования.

В назначенный день все они пришли знакомиться с новыми рабочими местами и будущими руководителями. Их ждали в офисе Олег, Юра и Денис. Они лично хотели побеседовать с новыми работниками. К 10.00 подошли первые кандидаты: Дима и Коля - эти ребята окончили художественный колледж. Они хорошо владели компьютером, различными графическими прикладными программами, хорошо рисовали, причем интересно и разнообразно. В процессе беседы они рассказали, что увлечены компьютерами и

данная работа для них не составит большого труда, что это будет очень увлекательно и захватывающе. По окончании разговора Олег провел Колю и Диму на их рабочие места, за новенькие компьютеры. Этим ребят приняли на должности художников-оформителей. Олег должен был контролировать процесс работы и отвечать за конечный результат, так как он был назначен главным художником-оформителем.

К 11.30 подошел еще один молодой человек - Леша. Он должен был стать помощником Юры по технологическим процессам. Два года назад Леша окончил полиграфический техникум. После его окончания работал в крупной государственной типографии, где у него не было шансов проявить все свои возможности и знания. Он занимался рутинной работой изо дня в день, да и зарплата на предприятии его не устраивала. Во время собеседования он рассказал об этом, и ему было обещано, что работа у него будет интересной и высокооплачиваемой. Леша очень обрадовался такой перспективе и сразу же попросил показать и объяснить, чем конкретно он будет заниматься.

После Леша на собеседование пришла женщина, которая хотела занять должность бухгалтера. Ее звали Наталья Николаевна, но она попросила, чтобы ее называли Наташей, ей было так привычней. Она рассказала, что работала в фирме и несколько месяцев назад попала под сокращение штатов. До этого она закончила бухгалтерские курсы, специальность бухгалтера ее очень привлекала, она самостоятельно изучала всю необходимую недостающую информацию. Она также рассказала, что владеет несколькими распространенными бухгалтерскими программами и знает английский язык. Ей, как и остальным, показали рабочее место. Это был отдельный кабинет с вычислительной техникой, удобной мебелью и хорошим освещением.

Всем новым работникам установили испытательный срок в один месяц.

Проведя беседу со всеми кандидатами, Юра, Олег и Денис провели совещание, где решили вопросы о размерах заработной платы новым сотрудникам, а также разобрали некоторые текущие вопросы.

Через месяц директора «Полиграф-М» устроили небольшой фуршет, на котором было объявлено, что все хорошо справились с возложенной на них работой и приняты в их фирму.

Еще через некоторое время «Полиграф-М» уже представлял собой солидную фирму, которая зарекомендовала себя как надежный и серьезный партнер. Коллектив был очень дружный, помогали друг другу в трудную минуту. И поэтому все работали с большой отдачей и с большим удовольствием.

Но в один прекрасный день Денис созвал собрание директоров. На нем он предложил новую концепцию устройства фирмы. Она заключалась в следующем:

1. Фирму должен возглавлять один человек - генеральный директор.
2. У генерального директора должно быть два заместителя, которые находятся в его подчинении.

На должность генерального директора он выдвинул свою кандидатуру, обосновав это тем, что именно он ведет финансовые дела фирмы, привлекает клиентов и поддерживает с ними контакты, а имеющиеся постоянные клиенты - его заслуга. Заместителями должны стать Юра и Олег, которые в общем остаются на прежних местах, меняется только название их должностей. Все это Денис преподнес в виде ультиматума. Он сказал, что если его предложение не будет принято, то он покинет «Полиграф-М», забрав свою долю. Причем он еще пригрозил, что откроет новую фирму, которая будет работать в этой же отрасли, и заберет туда всех клиентов. А если данное предложение будет принято, то он, как генеральный директор будет владеть 50% прибыли, заместители - 25% каждый. Денис закрыл совещание и уехал домой, а Олег и Юра остались в офисе обсуждать сложившуюся непростую ситуацию.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Олега, Юры и Дениса.
3. Разработайте план действий для Олега и Юры.
4. Дайте рекомендации для Олега и Юры для корректировки поведения Дениса.

Задача 8

Работник из города N не имеет перспектив служебного роста в своем регионе. Как он должен поступить, чтобы осуществить желание продвинуться по карьерной лестнице? Предложите как можно больше вариантов его действий.

Задача 9

Имеются различные способы лучшей организации менеджером своего бюджета времени, в частности: - проанализировать, как вы тратите свое время; - провести анализ стоящих перед вами задач по принципу их значимости, определить, какие задачи являются приоритетными; - сформулировать свои долгосрочные цели; - ввести в практику планирование своего времени; - стремиться уменьшать потери времени.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще способы совершенствования организации своего времени вы можете предложить?

2. Нужно постоянно улучшать использование только своего рабочего времени или всего времени, включая личное?

3. Какие действия вы хотели бы предпринять, чтобы максимально эффективно использовать отведенное вам судьбой время?

Задача 10

Часто после рабочего дня менеджер констатирует: "Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным!". Обычно при этом ссылаются на следующие основные причины:

- ◆ плохо подготовленные совещания, собрания;
- ◆ телефон;
- ◆ отсутствие делегирования ответственности;
- ◆ отсутствие выбора приоритетов;
- ◆ тактика отсрочек;
- ◆ неумение говорить "нет";
- ◆ неумение доводить дело до конца;
- ◆ помехи со стороны других;
- ◆ слишком большой объем чтения.

Приведите ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще причины, по вашему мнению, могут мешать выполнять все намеченное?

2. Что необходимо сделать, чтобы менеджер ежедневно мог реализовывать свои планы без перенапряжения?

Задача 11

Алексей – 28 лет, менеджер, со средним ежемесячным доходом – 45000 руб. Неженат. Доход складывается из заработной платы – 36000 руб. и процентов по депозиту 9000 руб. Ежемесячные расходы состоят из оплаты жилья – 5000 руб., оплата

услуг связи – 2000 руб., бензин для автомобиля – 3600 руб., лекарства – 1000 руб, одежда – 6000 руб., продукты – 10500 руб., питание вне дома – 5000 руб., развлечения – 8000 руб., сигареты – 1500 руб., тренажерный зал – 500 руб. В следующем месяце планирует сделать несколько покупок. Расходы примерно составят 6900 руб.

Задача 12

Обеденный перерыв. По телефону говорят на какую-то личную тему. Тебе надо позвонить точно в определенное время. Задание: Привлечь внимание человека, который говорит по телефону и попросить разрешения на свой разговор. Но человек, который говорит по телефону. Старается избежать контакта, насколько может притворяться, что не замечает коллегу, который тоже хочет поговорить. Проанализировать методы привлечения внимания, позиции и тактики общения.

Задача 13

Антон Буканов, генеральный директор компании [Hortex](#) в России

8:30 Выхожу из дома, сажусь в машину – я пользуюсь служебным автомобилем. Можно сказать, что мой рабочий день уже начался: мобильный включен, и я готов решать любые вопросы, связанные с текущим бизнесом компании. Сегодня я еду в офис, на утро никаких переговоров не запланировано, хотя частенько мое утро начинается с путешествия в ближнее Подмосковье – несколько раз в месяц я встречаюсь с нашими клиентами в Железнодорожном и Королеве, и проводить такие встречи и мне, и им удобнее именно в ранние часы.

Пробки... Этой беды больших городов в утренние часы избежать удастся очень редко. Чтобы не тратить время зря, делаю несколько звонков оперативным сотрудникам офиса и работающим «в полях». Поток машин движется очень медленно. Успеваю еще переговорить с директором компании – одного из наших дистрибьюторов – текущие дела не терпят отлагательства...

9:10 Приезжаю в офис. Первым делом просматриваю почту, утренние газеты, новости. Сверяюсь со своим ежедневником относительно планов на текущий день. Обычно я планирую дела вечером предыдущего дня, но по ходу уже могу вносить корректировки. Первая чашка горячего чая... Кто как, конечно, но традиционному «офисному» кофе я предпочитаю зеленый чай.

10:00 Просматриваю подготовленные секретарем на подпись документы, в основном это банковские счета и инвойсы на отгрузку товарной продукции – вся бухгалтерия в компании лежит на мне...

10.30 Звонок в Польшу, в штаб-квартиру. Поскольку 80% бизнеса компании сосредоточено здесь, в России, мы держим постоянный, ежедневный контакт с головным офисом. Таких звонков предстоит за день еще несколько.

10:45 Заходит key account менеджер, докладывает о текущей ситуации по проекту ввода в ассортиментную матрицу сетей [Metro](#) и [Пятерочка](#) линейки наших новых продуктов. Планограмма продукта и бюджет уже давно утверждены, дело осталось за переговорами с категорийными менеджерами сетей. Что ж, пока все нормально, довольно обычная ситуация.

Не так давно успешно закрыли проект с сетью [«Копейка»](#), над которым работали больше года. В итоге, они его приняли, и все сложилось благополучно. Основная наша проблема в том, что, поскольку мы занимаем очень большую долю рынка в своем сегменте, увеличить ее, даже незначительно – задача достаточно сложная, так что каждое новое партнерство - серьезный шаг вперед и наша общая маленькая победа.

11:10 Следующая встреча – с руководителем департамента логистики. Утверждаю ежедневный план отгрузки с завода - на сегодня здесь никаких изменений не предвидится.

11:30 Можно выпить еще одну чашку чая.

11.40 Звонки, звонки, звонки... Опять штаб-квартира, банк, дистрибьюторы... Помимо прочего позвонил представитель одной из сетей, в попытке наладить отношения с которой мы столкнулись с фундаментальным противоречием – сеть принципиально не хочет работать с тем дистрибьютором, которого предлагает Хортекс. Ну что же, будем искать компромисс - обещаю подумать и предложить других партнеров, к счастью, их около 30 в России...

12:30 Выезжаю на встречу, которую в это время по обыкновению совмещаю с обедом.

13.00 Бизнес-ланч с руководителем компании - давнишнего нашего клиента – крупной столичной сети. Обсуждаем как стратегические вопросы: план продаж, бюджет, рекламная кампания, так и операционные - ассортиментная матрица, сроки доставки товаров и т.д.

14:30 Оять в офисе, вновь предстоит общение со штаб-квартирой – можно сказать, начинается пик деловой активности, чему в немалой степени способствует разница в часовых поясах между Польшей и Москвой в 2 часа – там еще только половина первого...

А вот и относительно неожиданная новость - только что сообщили, что в 17:00 в офис приедет вице-президент компании. Ждем, очень кстати, многие вопросы решаются гораздо продуктивнее с глазу на глаз, чем по почте или по телефону. Только вот придется отменить встречу с руководителем дистрибьюторской компании, запланированную на то же время.

Звоню, извиняюсь, переношу встречу – приятно, когда легко встречаешь понимание.

15:30 Позвонил друг - действительно, давно не виделись, а надо бы... Делимся новостями, соглашаемся, что времени катастрофически ни на что не хватает, в один голос обещаем исправить ситуацию, договариваемся созвониться и встретиться в субботу. Надеюсь, что ничего непредвиденного не произойдет... Вообще для меня поговорить с друзьями или со своей семьей – отличная короткая разрядка в течение напряженного рабочего дня.

15:45 А теперь с новыми силами – в работу - надо заняться подготовкой необходимых документов и презентаций для вице-президента, чтобы разговор строить не только на словах.

17:00 Встречаю вице-президента. Подробно рассказываю о реализованных проектах, обрисовываю наши задачи на ближайшее будущее. Обсуждаем вопросы отгрузок товара и маркетинга, связанные с обеспечением мерчандайзинга в сетях и наличием рекламных материалов у наших дистрибьюторов...

19:00 Завтра меня в офисе не будет – уезжаю в командировку в один из регионов, так что надо подготовить распоряжения для сотрудников на следующий рабочий день, хотя весь день я, разумеется, буду держать с ними связь. Еще раз просматриваю почту, рассылаю несколько писем. Корректирую собственный план встреч и звонков до конца недели, хотя, конечно, без изменений и форс-мажоров не обойдется...

20:20 Последний взгляд в почту – а вдруг еще будет важная корреспонденция из штаб-квартиры? Но нет, все спокойно, можно выключать компьютер.

20:30 Еду домой, уже в дороге звонит один из клиентов - дистрибьюторов. В процессе разговора понимаю, что его условия как раз могут удовлетворить требования того «строптивного» сетевого клиента, который отказался от предложенного нами ранее партнера по поставкам. Пока не говорю ничего конкретного, предлагаю встретиться и все обсудить. Договариваемся на начало следующей недели.

21:00 Я дома. Ужинаю и делаю несколько последних на сегодня звонков.

22:30 Можно поставить мобильник на бесшумный звонок – окончен еще один рабочий день....

Задание: Выявить нарушения в организации рабочего дня. Дать предложения по оптимизации рабочего дня.

Задача 14

Ситуация: ты – начальник цеха, на улице на тебя напала группа пьяных парней. Из критической ситуации тебя спас рабочий из твоего цеха, который пришел к тебе на помощь. Через несколько дней ты обнаруживаешь, что этот рабочий выносит продукцию с фабрики. Об этом знаете только вы двое. Задание: как ты поведешь себя в этой ситуации. Что скажешь рабочему? Разыграть диалог, проанализировать позиции, тактики общения.

Задача 15

С помощью Портала государственных услуг Российской Федерации (<http://www.gosuslugi.ru/>) найдите информацию по электронной услуге «Получение социальных выплат на детей от 3-х до 7-ми лет». Какие документы должен предоставить заявитель для получения услуги? Каким образом заявитель получит результат выполнения запроса в случае успешной его обработки? А в случае отказа? Какие в данной ситуации могут быть причины для отказа в предоставлении услуги? Какие критерии будут учитываться при оценке качества и доступности предоставления услуги в МФЦ?

Задача 16

«Мы работаем под постоянным присмотром космических сил»,— рассказывает заместитель генерального директора компании «Энергия-сервис» Игорь Кутко. Доля шутки в словах менеджера минимальна. Компания появилась на свет в 1991 году по приказу директора завода ракетно-космической корпорации (РКК) «Энергия» им. С. П. Королева Алексея Борисенко и, соответственно, является дочерним предприятием РКК. На стене в

кабинете Игоря Кутко висит плакат с изображением ракеты, а на упаковке и на самой продукции, которую выпускает «Энергия-сервис», нарисован красный логотип в виде спутника со слоганом «Энергия космических технологий».

Компания создавалась для сервисного обслуживания любых видов техники, в том числе электробытовой, которую выпускала на тот момент РКК (кухонные процессоры, пылесосы и др.). Однако через несколько лет корпорация полностью передала своей «дочке» производство бытовых приборов.

Сегодня «Энергия-сервис», базирующаяся в городе Королеве Московской области,— самостоятельная компания. В 2009 году ее оборот составил примерно 100 млн руб., число сотрудников — 130 человек. По словам Игоря Кутко, РКК «иногда помогает финансово» — в виде кредитов по процентным ставкам чуть ниже рыночных.

Четыре производственных цеха «Энергии-сервис» общей площадью почти 30 тыс. кв. м сейчас загружены лишь на четверть: с конвейера ежемесячно сходят около 4 тыс. единиц продукции под брэндом «Энергия». «Мы готовы увеличить нынешний ежемесячный объем выпуска до 10 тыс. товаров. Был бы спрос»,— поясняет Игорь Кутко. Однако последние пять лет объем продаж держится примерно на одной отметке — около 50 тыс. единиц в год, это в два раза меньше, нежели предприятие реализовывало в начале 2000-х. «Возможно, люди хотели бы купить нашу технику, но просто про нее не знают? А мы не можем им правильно ее предложить»,— задается вопросом Кутко.

Два полушария

Производство собственной продукции под брэндом «Энергия» приносит предприятию половину доходов. Еще в 1990-х годах по лицензии японской корпорации Sanyo российская компания наладила выпуск кухонных комбайнов, а в начале 2000-х «Энергия-сервис» стала выпускать пылесосы совместно с итальянской фирмой Candy.

Несколько лет назад компания предприняла попытку изготавливать и кондиционеры, для чего была куплена соответствующая производственная линия. Но после выпуска нескольких партий стало ясно: «Энергия-сервис» не может выдержать ценовую конкуренцию с известными брендами, в том числе из Китая, чья продукция гораздо дешевле российской. От

производства кондиционеров пришлось отказаться, а вместо того, чтобы тягаться с китайцами, «Энергия-сервис» стала официальным дилером китайской компании Gree в России.

Впрочем, предприятие остановило выпуск не только кондиционеров, но и пылесосов: сейчас под торговой маркой «Энергия» продаются только кухонные комбайны. «У нас одна модель комбайна с тремя модификациями. Изначально мы все делали по лицензии Sanyo, а в 2002 году придумали свою комплектацию, которая не хуже лицензионной,— рассказывает Игорь Кутко.— Вообще, производителей бытовых товаров в России можно по пальцам одной руки пересчитать, мы одни из них».

Вторую половину выручки «Энергии-сервис» приносит контрактное производство. Компания располагает современными мощностями: в 2004 году руководители вложили в их модернизацию примерно \$300 тыс. (без учета стоимости японских станков, взятых в аренду у РКК). Наиболее крупные заказчики — фирмы «Меттэм-технологии» и ЗИС. Для первой компании «Энергия-сервис» выпускает фильтры очистки воды «Барьер», для второй — сетевые фильтры под торговой маркой Pilot. Рентабельность контрактного производства составляет 6,5%. Его можно загрузить еще на 35–40% к существующему, уверяет Игорь Кутко. Для этих целей в прошлом году в компании создали отдельное подразделение, состоящее из двух человек. Они активно пытаются привлечь новых клиентов, однако пока все предложения остаются на уровне протоколов о намерениях.

Пути следования

Недавно «Энергия-сервис» провела исследование, собрав информацию от своих дистрибуторов и конечных потребителей. Выяснилось, что продукцию компании выбирают из-за приемлемой стоимости и ценят за надежность.

В рознице комбайны «Энергия» стоят около 2,5–2,7 тыс. руб., то есть попадают в сегмент чуть ниже среднего. Это дороже китайской небрэндированной продукции, которую можно приобрести за 1–1,5 тыс. руб., но дешевле, чем изделия под такими марками, как Vitek и Polaris (их цена — 2–3,5 тыс. руб.). Именно эти брэндсы — главные конкуренты «Энергии».

Основной канал сбыта — крупные оптовые фирмы, всего восемь закупщиков. С некоторыми из них компания установила партнерские отношения еще в прошлом веке, однако сегодня это

сотрудничество не вполне ее устраивает. По словам Кутко, логистическая цепочка сейчас состоит из четырех звеньев: «Энергия-сервис» продает товар крупным оптовикам, они в свою очередь перепродают мелким фирмам, а те уже непосредственно в розницу. При такой модели дистрибуции предприятие не обладает полной информацией о городах, где представлен ее товар. Единственный источник «географических» знаний — письма и запросы конечных потребителей.

Еще одна проблема — зависимость от дилеров. На восемь оптовиков приходится примерно 85% объема сбыта компании. Однако новых партнеров «Энергия-сервис» заводить не торопится. «Оптовый рынок поделен. Мелкие компании в кризис разорились, на плаву остались крупные игроки, с большей частью которых мы и работаем», — говорит Кутко.

Последние пять лет «Энергия-сервис» пыталась установить прямые контакты с розницей, но безуспешно. «У нас есть ассортиментная матрица, и производитель, желающий попасть на полку, должен иметь не менее семи наименований продукции», — отвечали ритейлеры. Три модификации кухонных комбайнов «Энергии» явно не выдерживали фейс-контроль сетевиков.

В 2008 году компания решила открыть собственный магазин в Москве. На полки выставили не только свою продукцию, но и партнеров («Меттэм-технологии», ЗИС). Однако наладить продажи не получилось и точку пришлось закрыть. Кутко связывает неудачу опять-таки со скромным ассортиментом: «Даже мелкие розничные магазинчики могут быть прибыльными только в том случае, если у них в среднем 100–150 номенклатурных единиц товара». Но, по словам руководителя, денег на расширение ассортимента у «Энергии-сервис» нет.

По инерции

Игорь Кутко говорит, что в Москве найти кухонные комбайны под брэндом «Энергия» сегодня можно разве что на рынках — например, на Горбушке, Митинском или Рижском. В основном товар расходуется в регионах. Наибольшим спросом, по словам менеджера, продукция пользуется на юге (в Краснодарском и Ставропольском краях), где люди активно перерабатывают урожай со своих огородов. Азиатская часть России охвачена слабо в связи с большими расходами на логистику. Например, доставка в район Новокузнецка в пересчете на один комбайн стоит минимум 300–

350 руб., то есть около 20% отпускной цены. Идти на такие траты оптовикам невыгодно, поэтому расширение географии для «Энергии-сервис» — одна из труднорешаемых проблем.

За 20 лет работы «Энергия-сервис» практически не тратилась на рекламу: ее дилеры и так знают компанию. Хотя попытки повысить узнаваемость марки топ-менеджеры все-таки предпринимают. Ежегодно производитель на паритетных началах со своими дилерами проводит в регионах рекламные акции. Однако в прошлом году особого роста продаж это не дало: сказался кризис.

Раньше «Энергия-сервис» участвовала в специализированных выставках. Последний раз — три года назад на ярмарке «Электробыт» в Санкт-Петербурге. По словам Игоря Кутко, выставка прошла тогда «совершенно бестолково для компании: не было ни оптовиков, ни посетителей», поэтому предприятие не обросло ни новыми связями, ни клиентами.

«Может, не туда стреляем?» — задает риторический вопрос Кутко. По его словам, на широкие ATL- и BTL-акции у «Энергии-сервис» нет денег. Даже рекламно-маркетингового подразделения в структуре компании не существует.

Зато предприятие обладает уникальной особенностью — это единственная компания-производитель в России, которая по запросу потребителя до сих пор рассылает любые комплектующие (например, колбы, чаши, насадки) в любой регион страны. Под склад с запчастями в офисе выделено порядка 150 кв. м.

Кроме того, у компании открыты 23 собственных сервисных центра в разных городах страны. Они продают запчасти по низким ценам, что выгодно отличает «Энергию-сервис» от западных конкурентов, у которых цена на комплектующие бывает настолько высока, что подчас дешевле выкинуть поломавшийся пылесос и купить новый. У «Энергии-сервис» нет деталей дороже 180 руб.

Сезонное обострение

Финансовый кризис принес «Энергии-сервис» дополнительные трудности. Практически все сырье для изготовления своей продукции компания закупает у иностранных поставщиков. Поэтому весной прошлого года, когда американская валюта подорожала относительно российского рубля на треть, на столько же увеличились и переменные издержки «Энергии-сервис». Около 40% затрат на сырье составляют закупки пластика у

известных западных производителей, еще 40% приходится на двигатели.

Договариваться о дисконте с мировыми корпорациями — дело заведомо бесполезное: объемы закупок российского предприятия слишком малы. Менять поставщиков «Энергия-сервис» не хочет. «Если мы станем делать продукт из дешевого китайского пластика, на выходе он будет иметь совершенно другой внешний вид, другое качество. Тогда мы потеряем существующих потребителей и точно уйдем с рынка», — считает Игорь Кутко.

Рост себестоимости продукции «Энергии-сервис» почти не сказался на отпускных ценах. Стоимость товара для дилеров в кризис увеличивалась дважды — в начале прошлого года и в марте текущего, но каждый раз всего на 4–5%. Отпускная цена кухонного комбайна для оптовиков сегодня составляет в среднем 1,8–1,95 тыс. руб. В итоге «Энергии-сервис» удалось в 2009-м сохранить объем продаж на уровне 2008 года — около 50 тыс. единиц продукции.

Однако возросшие траты на закупку комплектующих привели к тому, что у предприятия снизилась норма прибыли: если два года назад рентабельность составляла примерно 8–9%, то сейчас около 5–6%. Впрочем, Игорь Кутко говорит, что нынешняя норма прибыли вполне позволяет предприятию держаться на плаву. Основная задача, которую ставят перед собой руководители «Энергии-сервис», — увеличить объем продаж собственной техники.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите причины снижения эффективности управления предприятием.

2. Какие действия предпринять, чтобы повысить эффективность управления?

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения — 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи — 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	Отлично
84-70	Хорошо
69-50	Удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена

Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Необходимо выполнить 16 заданий. На выполнение отводится _____ акад. час.

Задания выполняются на отдельном листе (бланке ответов), который сдается преподавателю на проверку. На отдельном листе (бланке ответов) запишите свои фамилию, имя, отчество и номер группы, затем приступайте к выполнению заданий. Укажите номер задания и рядом с ним:

- при выполнении заданий в закрытой форме запишите букву (буквы), – которой (которыми) промаркированы правильные ответы;
- при выполнении задания в открытой форме запишите пропущенное – слово, словосочетание, цифру или формулу;
- при выполнении задания на установление последовательности рядом с – буквами, которыми промаркированы варианты ответов, поставьте цифры так, чтобы они показывали правильное расположение ответов;
- при выполнении задания на установление соответствия укажите – соответствия между буквами и цифрами, располагая их парами.

При решении компетентностно-ориентированной задачи (задания) запишите развернутый ответ. Ответ записывайте аккуратно, разборчивым почерком. Количество предложений в ответе не ограничивается.

Баллы, полученные Вами за выполнение заданий, суммируются. Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление последовательности – 2 балла;
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи (задания) – 6 баллов.

Максимальное количество баллов на промежуточной аттестации – 36 (для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения – 60).

Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Учебный предмет, курс, дисциплина Курс 1 (1 семестр), Теоретические и прикладные аспекты профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления от «__» _____ 20__ г. протокол № _____ Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук
---	--

Экзаменационный билет №1

1. Самоменеджмент — это ...
 - А) саморазвитие индивида — менеджера или организационная наука управления самим собой
 - Б) целенаправленное применение методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности, использование своего времени лучшим образом
 - В) процесс управления другими людьми
2. Функции самоменеджмента:
 - А) постановка цели
 - Б) планирование и контроль
 - В) принятие решений
 - Г) проектирование и организация
3. Официальная программа продвижения работников по службе, помогающая работникам раскрыть свои способности, называется в менеджменте.
 - А) самоменеджментом
 - Б) управление карьерой
 - В) имиджменеджментом
 - Г) корпоративной стратегией
4. Этап карьеры, когда менеджер достигает максимального уровня совершенствования квалификации, вершин независимости и самовыражения, принято называть этапом.
 - А) продвижение
 - Б) становления
 - В) заключительным
 - Г) сохранения
5. Что облегчает график работы дня:
 - А) оперативное планирование
 - Б) организация времени руководителя
 - В) установление регламента
 - Г) четкий распорядок рабочего времени
6. Здоровый образ жизни (ЗОЖ) — это:

- А) процесс физического образования и воспитания, выражающий высокую степень развития индивидуальных физических способностей
- Б) процесс физической подготовки, способствующий повышению уровня функционирования систем организма
- В) осознанная деятельность личности, основанная на ценностях физической культуры
- Г) соревновательная деятельность, а также специальная подготовка к ней, направленная на достижение оптимально высоких результатов
7. Когда целесообразнее проводить оперативные совещания:
- А) в начале рабочего дня
- Б) в середине рабочего дня
- В) в конце рабочего дня
8. Требования к руководителю в период делового совещания:
- А) не навязывать свою позицию остальным
- Б) соблюдать регламент
- В) делать краткое резюме выступлений
- Г) вести протокол совещания
9. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают лидерство
- А) деструктивное
- Б) неформально
- В) харизматическое
- Г) формальное
10. Самодисциплина—это:
- А) обязательность, умение держать слово
- Б) пунктуальность, точность исполнения собранность
- В) чувство ответственности
- Г) умение принимать коллективные решения
11. Согласны ли Вы с восточным афоризмом «Мудрец не строит планов»?
- А) эта истина верна для философа-созерцателя, но не для делового человека
- Б) да, стараюсь ставить перед собой цели, а пути их достижения во многом диктуются обстоятельствами
- В) согласен, ибо жизнь непредсказуема
- Г) не согласен, так как в современном мире планирование — важнейший инструмент эффективного бизнеса
12. Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее:
- А) долгими дискуссиями
- Б) флегматично устранившись от споров
- В) ясным изложением своей позиции и отказом от споров
13. Делегированию подлежит:
- А) рутинная работа
- Б) вся работа
- В) установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов
- Г) руководство сотрудниками, их мотивация.
14. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются...
- А) способность своевременно оказаться в критической точке производстве работ и решить проблему на месте
- Б) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления
- В) знания и умение работать по плану
- Г) знание и умение использовать морального поощрения
15. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают лидерство

- А) деструктивное
- Б) неформальное
- В) харизматическое
- Г) формальное

16. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

С помощью Портала государственных услуг Российской Федерации (<http://www.gosuslugi.ru/>) найдите информацию по электронной услуге «Получение социальных выплат на детей от 3-х до 7-ми лет». Какие документы должен предоставить заявитель для получения услуги? Каким образом заявитель получит результат выполнения запроса в случае успешной его обработки? А в случае отказа? Какие в данной ситуации могут быть причины для отказа в предоставлении услуги? Какие критерии будут учитываться при оценке качества и доступности предоставления услуги в МФЦ?

Экзаменатор

Припадчева И.В.

Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Учебный предмет, курс, дисциплина Курс 1 (1 семестр), Теоретические и прикладные аспекты профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления от «__» _____ 20__ г. протокол № _____ Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук
--	--

Экзаменационный билет №1

1 – 15 Компьютерное тестирование

2. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

С помощью Портала государственных услуг Российской Федерации (<http://www.gosuslugi.ru/>) найдите информацию по электронной услуге «Получение социальных выплат на детей от 3-х до 7-ми лет». Какие документы должен предоставить заявитель для получения услуги? Каким образом заявитель получит результат выполнения запроса в случае успешной его обработки? А в случае отказа? Какие в данной ситуации могут быть причины для отказа в предоставлении услуги? Какие критерии будут учитываться при оценке качества и доступности предоставления услуги в МФЦ?

Экзаменатор

Припадчева И.В.