

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента
(наименование кафедры полностью)

 Ю.С. Положенцева
(подпись)

« 31 » 08 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Самоменеджмент

38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»

ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения

Курск - 2026

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

Тема 1 «Сущность и функции самоменеджмента, его составные части»

1. Саморазвитие индивида – или личная тектология это ...
2. Что является предметом самоменеджмента?
3. Каков объект самоменеджмента?
4. Как называется способность не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации?
5. Перечислите важнейшие компоненты восстановления работоспособности человека. Какова их роль в восстановлении физического и эмоционального потенциала работника?
6. В чем проявляется личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность в работе руководителя?
7. Кого считают отцом современной науки организации, управления, самоуправления?
8. Что включает в себя творческий потенциал личности?
9. «Трудолюбие» и «трудоголизм». В чем разница? Польза – вред? Обоснуйте свой ответ.
10. Какое направление развития карьеры подразумевает перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре?
11. Почему для эффективного самоуправления является важным целевой, постоянный сбор достоверной информации, размышление, анализ?
12. Какой процесс характеризуется как приспособление к новым условиям?
13. Как называют качество, которое подразумевает способность твердо идти к поставленной цели? В чем суть утверждения, что «в основе любого управления лежит целеполагание»?
14. Перечислите и охарактеризуйте функции самоменеджмента. Каким образом функции связаны между собой? Приведите примеры.

Тема 3 «Управление ресурсом активности и работоспособности. Командная работа и решение конфликтов»

- 1 Определите понятия ресурса активности и работоспособности.
- 2 Назовите ряд общих существенных признаков активности личности.
- 3 Какие вы знаете основные виды активности человека?

4 Назовите методы управления ресурсом активности и работоспособности.

5 Какие выделяют жизненные циклы работоспособности человека?

6 Какие классификация биоритмов человека вы знаете?

7 Что собой представляют суточные ритмы человека?

8 Охарактеризуйте изменение работоспособности в течение суток.

9 Что является основными составляющими здорового образа жизни?

10 Каковы основные составляющие личной гигиены?

11 Что собой представляет экологическое сознание человека?

Тема 4 «Управление ресурсом платежеспособности»

1. Сущность и содержание финансового планирования.

2. Как составляется финансовый план?

3. Цели составления финансового отчета и финансового бюджета.

4. Охарактеризуйте основные источники доходов.

5. Назовите состав личных финансовых ресурсов всех участников рыночных отношений.

6. Дайте сравнительную характеристику компьютерным программам по управлению личными финансами.

Тема 5 «Управление ресурсом образованности. Формирование гибкой профессиональной траектории»

1 Что такое «образованность» в современном понимании?

2 Почему знания – это единственный источник стойкого стратегического преимущества?

3 В чем состоит противоречие классической и современной образовательной парадигм?

4 Назовите основные законы памяти.

5 Что такое «метапознание»?

6 Какие специальные приемы профессионального саморазвития необходимо знать менеджеру?

7 Перечислите качества творческой личности.

8 Почему нужно обращаться к интуиции в принятии решений?

9 Что такое познавательная деятельность?

10 Каковы источники развития внутренней мотивации?

11 Перечислите свойства внимания?

12 Назовите приемы для повышения концентрации внимания.

13 Какой психологический процесс лежит в основе способностей человека?

- 14 Каковы основные функции памяти?
- 15 Какие причины влияют на продуктивность памяти?
- 16 Перечислите основные способы улучшения запоминания.
- 17 Какие виды мышления задействованы в вашей практической деятельности?
- 18 Дайте характеристику основным законам речи.
- 19 Чем определяется культура речи человека?
- 20 Рекомендации по развитию навыков рационального чтения.
- 21 Перечислите основные правила написания текстов.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (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.

4-3 баллов (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.

2-1 баллов (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.

1.2 РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

Тема 1 «Сущность и функции самоменеджмента, его составные части»

Ситуационная задача №1

В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом, и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

Ситуационная задача №2

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязательен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

Ситуационная задача №3

Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»? Свой ответ аргументируйте.

Ситуационная задача №4

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

Ситуационная задача №5

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

Ситуационная задача №6

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер «завис», и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

Ситуационная задача №7

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

Ситуационная задача №8

Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

*Тема 2 «Управление ресурсом времени»**Ситуационная задача №1*

Составьте месячный план с помощью методики Д. Эйзенхауэра.

Составьте план на день, используя методику планирования АЛПЕН.

Ситуационная задача №2

Проанализируйте свой обычный рабочий день с помощью любой методики учета времени. На основе результатов анализа сделайте вывод: каковы объективные причины дефицита ресурса времени? Проведите анализ использования времени в течение своего обычного рабочего дня с помощью методики «Хронометраж по Г. А. Архангельскому».

Ситуационная задача №3

Проанализируйте обстоятельства, которые мешают вам быть эффективными. Проведите анализ дневных помех. Составьте для себе рекомендации по исправлению ситуации.

Составьте план работы на месяц. Ведите для этого плана «Контрольный лист дневника времени». Проанализируйте соотношение между планируемыми и фактическими показателями.

Ситуационная задача №4

Сформулируйте собственные правила эффективного использования времени и предложите пошаговую методику внедрения этих правил на предприятии. .

Ситуационная задача №5

Сформулируйте цели во всех сферах своей деятельности сроком на 5 лет. Проверьте их на соответствие SMART-принципу. Структурируйте цели и расставьте приоритеты. С помощью дерева целей разложите их на задачи.

Тема 3 «Управление ресурсом активности и работоспособности. Командная работа и решение конфликтов»

Ситуационная задача №1

В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:

- а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, возмущаясь, таким образом, положительно на подчиненных;
- б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;
- в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?

Ситуационная задача №2

В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

Ситуационная задача №3

Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для работ по благоустройству на три дня в подшефный лагерь. Как Вы поступите:

- а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всего предприятия;

б) вызовите представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;

в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «бесполезных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;

г) проинформируйте всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

Ситуационная задача №4

Вы проработали в отделе после окончания института всего не сколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в от дел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

Ситуационная задача №5

В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкают, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы пред примете?

Ситуационная задача №6

Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно ре шить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

Ситуационная задача №7

Вы – новый молодой руководитель одного из подразделений пред приятия и чувствуете настороженное отношение к себе сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся от предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить эффективность труда и организовать слаженную и успешную работу подразделения. Ваши действия в этот период?

Ситуационная задача №8

Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким

образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?

Тема 4 «Управление ресурсом платежеспособности»

Ситуационная задача №1

На основе приведенных данных составьте бюджет на планируемый месяц, дайте свои рекомендации.

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.

Ситуационная задача №2

Ознакомьтесь с ситуацией для анализа, проанализируйте активы и пассивы семьи.

Ситуация для анализа

Состав семьи 4 человека. Глава семьи – Сергей (38 лет), его жена Анастасия (38 лет), их старший сын Алексей (17 лет) и младший Александр (10 лет). После рождения младшего сына Анастасия и Сергей решили, что мама должна больше времени уделять детям. Поэтому Настя устроилась на работу, которая удовлетворяла ее запросам: гибкий рабочий график, но с небольшой заработной платой – 10000 рублей. Основной доход семьи – 100000 рублей – составляет зарплата мужа. Сергей работает директором дилерского центра. Старший сын Сергея и Анастасии Алексей – студент первого курса вуза бюджетного отделения. Однако в семейном бюджете присутствует статья «образование». Сюда отнесены расходы на занятия английским языком Алексея и Александра – 68000 руб. в месяц.

На депозите в банке у них лежит 380000 рублей под 11 процентов годовых. Семья старается увеличить свой доход. Поэтому Сергей ежемесячно выделяет из своей зарплаты 20 000 рублей под 11 % годовых.

В следующем году семья планирует сделать несколько крупных покупок. Расходы примерно составят 90000 руб.

Расходы семьи представлены в таблице.

Таблица – Ежемесячные расходы семьи

№ п/п	Статья расхода	Сумма расходов (руб.)
1	Продукты питания	16 000
2	Одежда	8000
3	Коммунальные услуги	4000
4	Автомобиль	5000
5	Мобильная связь, Интернет	2500
6	Проезд на транспорте	2000
7	7 Развлечения, культурные мероприятия, подарки	5000
8	Отпуск	8000
9	Прочие хозяйственные расходы	4000
10	Образование	6000
11	11 Медицина	3000
	Всего расходов	63 500
12	Сбережения	20 000
	Итого	83 500

Тема 5 «Управление ресурсом образованности. Формирование гибкой профессиональной траектории»

Ситуационная задача №1

Вчера вы приняли квартальный отчет у своего сотрудника, бегло просмотрели бумаги и похвалили исполнителя за вовремя сданную и качественно выполненную работу. Сегодня утром, решив просмотреть отчет более внимательно, вы обнаруживаете в нем массу неточностей. Нужно вызвать сотрудника, которого вы вчера похвалили, и вернуть отчет на доработку. После его прихода вы говорите ему:...

Ситуационная задача № 2

Ваша секретарь постоянно звонит по телефону своим детям, расспрашивая, как они проводят день. Это уже стало у нее привычкой, поскольку она очень переживает, оставляя их одних дома. Обычно идет очень много звонков от клиентов, но телефон постоянно занят. Сегодня вы решаете поговорить с ней о прекращении всех внеслужебных звонков. Вы подходите к секретарю и говорите:...

Ситуационная задача № 3

Ниже описаны разные ситуации. Подумайте, как бы вы повели себя в них.

На совещании вы неожиданно осознаете, что ничего не поняли в технических характеристиках предлагаемого продукта. Поскольку решение о

заключении договора с поставщиками необходимо принять на сегодняшнем совещании, вам всенепременно надо вникнуть во все подробности. Однако вам неудобно показать себя некомпетентным, но и необдуманную сделку заключать не хочется.

Ситуационная задача № 4

Ниже описаны разные ситуации. Подумайте, как бы вы повели себя в них.

Вас вызывает к себе начальник и просит на месяц подменить сотрудника, который уходит в отпуск; вы — самый молодой руководитель подразделения. Вы отказываетесь, поскольку у вас совершенно другие профессиональные обязанности.

Ситуационная задача № 5

Составьте перечень прав, которые, как вы считаете, нужно отстаивать всенепременно. Закончив эту работу, дополните список правами, отстаивание которых вы считаете желательным. Назовите ситуации, в которых записанные вами права могут быть нарушены кем-либо другим? Бывает ли так, что вы сами ущемляете кого-то в этих правах?

Ситуационная задача № 6

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.

Шкала оценивания: 4 балльная

Критерии оценивания:

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.

3-2 баллов (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.

2-1 балл (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 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема 1 «Сущность и функции самоменеджмента, его составные части»

1. Под самоменеджментом традиционно понимают
 - 1) целенаправленное применение методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности, использование своего тема 2и лучшим образом;
 - 2) саморазвитие индивида — менеджера или организационная наука управления самим собой;
 - 3) процесс управления другими людьми;
 - 4) умение проводить собрания.
2. Стратегия управления делами, которые не требуют непосредственного участия руководителя, называется

- 1) делегирование;
- 2) планирование;
- 3) передача ответственности;
- 4) передача инициативы.

3. Принцип Эйзенхауэра предполагает распределение дел по следующим критериям

- 1) срочности и важности;
- 2) ежедневного и еженедельного исполнения;
- 3) для личного исполнения и для делегирования;
- 4) первоочередные и остальные.

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

- 1) к самоуправлению;
- 2) к рефлексии;
- 3) к коммуникации;
- 4) к интеракции.

5. Организация и эффективное использование времени называется

- 1) тайм-менеджмент;
- 2) временная перспектива;
- 3) самоменеджмент;
- 4) аутогенный менеджмент.

6. Что из перечисленного НЕ облегчает график работы дня

- 1) откладывание дел «в долгий ящик»;
- 2) организация времени руководителя;
- 3) установление регламента;
- 4) четкий распорядок рабочего времени.

7. Основной задачей самоменеджмента является

- 1) управление личным временем;+
- 2) мобилизация, организация применения своих возможностей;
- 3) создание имиджа;
- 4) организация рабочего места.

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

- 1) является личной целью сотрудника
- 2) ставится перед сотрудником лично руководителем;
- 3) достигается сотрудником благодаря личным усилиям;
- 4) возлагает личную ответственность на сотрудника.

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

- 1) достигается сотрудником благодаря личным усилиям;

- 2) учитывает степень самостоятельности сотрудника;
- 3) ставится сотрудником самостоятельно и произвольно;
- 4) является личной целью сотрудника.

10. Баланс производительности – это

- 1) инструмент, объясняющий успехи и неудачи менеджера;
- 2) управление собственными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать;
- 3) инструмент, разъясняющий негативные и позитивные эмоции менеджера;
- 4) создание такого выразительного личного облика, который бы располагал к себе людей.

11. Способность специалиста выполнять и вести несколько дел одновременно называется

- 1) многозадачность;
- 2) «эффективный менеджер»
- 3) продуктивность;
- 4) «гуру планирования».

12. ABC-анализ показывает

- 1) что Вы всегда должны резервировать небольшую часть дня для важных заданий, иначе вас может затянуть рутинная работа;
- 2) что Вы наметили на конкретные календарные сроки;
- 3) Вашу динамику профессионального и личного развития;
- 4) что Вы различаете существенные дела и несущественные.

13. Задачи по классификации Эйзенхауэра, которые лидер выполняет сам

- 1) срочные и важные;
- 2) срочные и неважные;
- 3) несрочные и важные;
- 4) все задачи.

14. Делегированию подлежит

- 1) рутинная работа;
- 2) вся работа;
- 3) установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия,
- 4) руководство сотрудниками, их мотивация.

15. Эффективное управление временем зависит от

- 1) правильного планирования своего времени;
- 2) оперативной организации трудового процесса;
- 3) частоты проведения совещаний;

4) непрерывной управленческой деятельности.

16. Буквой В в ABC-хронометраже обозначаются

- 1) типовые рутинные задачи;
- 2) ключевые задачи;
- 3) отдых;
- 4) потерянное время.

17. К основным принципам методики ABC-хронометража НЕ относится

- 1) приоритет анализа рутинных задач;
- 2) полнота информации;
- 3) концентрация внимания на главных задачах;
- 4) измеримость и наглядность результатов.

18. Поглотители времени – это

- 1) «хронофаги»;
- 2) «провалы»;
- 3) «потери»;
- 4) «черные дыры».

19. Самоменеджмент руководителя предполагает

- 1) последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в личной повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время;
- 2) способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
- 3) открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;
- 4) широкий кругозор и нестандартное мышление.

20. К основным принципам целеполагания в самоменеджменте НЕ относится

- 1) перфекционизм;
- 2) системность;
- 3) гуманность;
- 4) конкретность.

Тема 2 «Управление ресурсом времени»

1. Управление рабочим временем должно в обязательном порядке учитывать планирование

- 1) отдыха;
- 2) времени на дорогу до работы и обратно;
- 3) обеда;

4) совещания.

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

- 1) назначение приемных часов;
- 2) личная постановка задач;
- 3) контроль выполненного;
- 4) делегирование;
- 5) прекращение микро-менеджмента.

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

- 1) несрочные и важные;
- 2) срочные и неважные;
- 3) несрочные и неважные;
- 4) все задачи.

4. Распределение дел и расстановка приоритетов относятся к стратегии

- 1) планирования;
- 2) делегирования;
- 3) контроля выполненного;
- 4) многозадачности.

5. Что не относится к характеристике цели?

- 1) согласованная;
- 2) конкретная;
- 3) реальная;
- 4) сбалансированная.

6. Что не является базовым ресурсом личности?

- 1) жизнелюбие;
- 2) образованность;
- 3) активность;
- 4) платежеспособность.

7. Результатом деятельности менеджера в самоменеджменте является:

- 1) время и имидж;
- 2) личные качества;
- 3) уровень квалификации;
- 4) благодарственные письма руководства.

8. Одна из главных составляющих тайм-менеджмента – это:

- 1) самоменеджмент, т.е. использование набора испытанных методов и навыков в повседневной практике, для оптимизации использования своего времени и повышения эффективности работы;

2) персональный баланс проделанной работы;
 3) спокойное реагирование на некоторые сбои в работе подчиненных;
 4) составление баланса удовлетворения – разочарования показывающий, какая работа доставляет удовольствие и выполняется легко, а какая является слабым местом и вызывает разочарование.

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

- 1) достигается сотрудником благодаря личным усилиям;
- 2) учитывает степень самостоятельности сотрудника;
- 3) ставится сотрудником самостоятельно и произвольно;
- 4) является личной целью сотрудника.

10. Значение самоменеджмента проявляется в:

- 1) организации эффективного использования рабочего времени, а также гармоничного его сочетания с личным;
- 2) самоорганизации, использование специальных методов работы в повседневной практике с целью оптимизации и рационализации использования времени;
- 3) открытости, гибкости и легкой приспособляемости к происходящим изменениям;
- 4) умении управлять собой, умение руководить процессом во времени, пространстве, общении, деловом мире.

11. Действия в хронометраже по Г. Архангельскому записываются с интервалом

- 1) 5 минут;
- 2) 10 минут;
- 3) 15 минут;
- 4) 25 минут.

12. Правило Парето учитывает следующее соотношение усилий и результата

- 1) 20 - 80%;
- 2) 70 – 30%;
- 3) 100 – 100%;
- 4) 10 – 90%.

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

- 1) контроль выполненного;
- 2) личная постановка задач;
- 3) назначение приемных часов;
- 4) делегирование.

14. Тайм-менеджмент – это управление

- 1) рабочим и личным временем;
- 2) временем для личных дел;
- 3) рабочим временем;
- 4) свободным временем.

15. На вершине «пирамиды» планирования Бенджамина Франклина находится

- 1) план на день;
- 2) краткосрочный план;
- 3) генеральный план достижения цели
- 4) глобальная цель.

16. В основании «пирамиды» планирования Бенджамина Франклина находится (-ятся)

- 1) главные ценности;
- 2) долгосрочный план;
- 3) генеральный план достижения цели;
- 4) план на день.

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

- 1) резервирование времени;
- 2) многозадачность;
- 3) сокращение «хронофагов»;
- 4) учет правила Парето.

18. Цикл взаимосвязи идеи и реальности выглядит следующим образом

- 1) Идея – решение – вера в успех – реальность – идея;
- 2) Идея – вера в успех – реальность – решение – идея;
- 3) Реальность – идея – вера в успех – решение – реальность;
- 4) Вера в успех – реальность – идея – решение – вера в успех.

19. Рекомендуемый резерв времени при планировании дел составляет

- 1) 40%;
- 2) 20%;
- 3) 30%;
- 4) 50%.

20. Управление собой требует прежде всего

- 1) самоосознания;
- 2) самопринятия;
- 3) адаптации;
- 4) положительного самоотношения.

*Тема 3 «Управление ресурсом активности и работоспособности.
Командная работа и решение конфликтов»*

1. Баланс производительности – это
 - 1) инструмент, объясняющий успехи и неудачи менеджера;
 - 2) управление собственными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать;
 - 3) инструмент, разъясняющий негативные и позитивные эмоции менеджера;
 - 4) создание такого выразительного личного облика, который бы располагал к себе людей.

2. Способность специалиста выполнять и вести несколько дел одновременно называется
 - 1) многозадачность;
 - 2) «эффективный менеджер»;
 - 3) продуктивность;
 - 4) «гуру планирования».

3. ABC-анализ показывает
 - 1) что Вы всегда должны резервировать небольшую часть дня для важных заданий, иначе вас может затянуть рутинная работа;
 - 2) что Вы наметили на конкретные календарные сроки;
 - 3) Вашу динамику профессионального и личностного развития;
 - 4) что Вы различаете существенные дела и несущественные.

4. Задачи по классификации Эйзенхауэра, которые лидер выполняет сам:
 - 1) срочные и важные;
 - 2) срочные и неважные;
 - 3) несрочные и важные;
 - 4) все задачи.

5. Делегированию подлежит
 - 1) рутинная работа;
 - 2) вся работа;
 - 3) установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов;
 - 4) руководство сотрудниками, их мотивация.

6. Эффективное управление временем зависит от
 - 1) правильного планирования своего времени;
 - 2) оперативной организации трудового процесса;
 - 3) частоты проведения совещаний;

4) непрерывной управленческой деятельности.

7. Буквой В в ABC-хронометраже обозначаются

- 1) типовые рутинные задачи;
- 2) ключевые задачи;
- 3) отдых;
- 4) потерянное время.

8. Для чего нужен список активных действий?

- а) с помощью этого инструмента лучше отслеживать и контролировать свою активность;
- б) с помощью этого инструмента лучше управлять собственными ресурсами;
- в) с помощью этого инструмента лучше планировать действий и расстановку приоритетов.
- г) все ответы верны

9. Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет сознание:

- а) того, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим, а также не попасть туда, куда нас хотят привести другие.
- б) того, что вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (слабые стороны);
- в) того, существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной;
- г) все ответы верны

10. Для управления временем менеджеру необходимо:

- а) все ответы верны
- б) делегировать работу (дать задание подчиненным сотрудникам);
- в) сделать работу самому (с помощью управления своего времени).
- г) все ответы не верны

11. Самоменеджмент руководителя предполагает

- а) последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в личной повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.
- б) открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;
- в) способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
- г) все ответы верны

12. Модель современного менеджера представляет собой:

- а) руководителя эффективного и инновационного.
- б) руководителя, достигающего своих желаемых целей;

в) руководителя, имеющего широкий кругозор и нестандартное мышление;

г) все ответы верны

13. Значение самоменеджмента проявляется в

а) организации эффективного использования рабочего времени, а также гармоничного его сочетания с личным;

б) самоорганизации, использование специальных методов работы в повседневной практике с целью оптимизации и рационализации использования времени;

в) умении управлять собой, умение руководить процессом во времени, пространстве, общении, деловом мире.

г) все ответы верны

14. ABC-анализ показывает

а) что вы всегда должны резервировать небольшую часть дня для важных заданий, иначе вас может затянуть рутинная работа;

б) что вы наметили на конкретные календарные сроки;

в) что вы различаете существенные дела и несущественные.

г) все ответы верны

15. Рабочий протокол позволяет:

а) создать обзор, на что потрачено свое время и выявить приоритеты;

б) определить, какие задания выполнены, а какие еще предстоит выполнить;

в) систематически планировать день, в пять ступеней.

г) все ответы верны

16. График удовлетворения – разочарования:

а) наглядно показывает процесс обучения;

б) наглядно показывает стадию эйфории;

в) наглядно показывает разочарование.

г) все ответы верны.

17. Список приоритетов и убранный письменный стол способствуют:

а) выполнению действительно важных заданий;

б) сглаживанию или сокрытию негативных личностных данных.

в) правильно использовать время и эффективно сотрудничать с коллегами;

г) все ответы верны

18. Принцип Эйзенхауэра гласит:

а) умение отличать срочность, с одной стороны, и важность – с другой;

б) умение ориентироваться на свое дело, а не на того, кто мешает;

в) умение выполнить немедленно срочные дела.

г) все ответы верны

19. Эффективное управление временем зависит от:

- а) все ответы верны
- б) правильного планирования своего времени;
- в) оперативной организации трудового процесса;
- г) все ответы не верны

20. Первое правило самоменеджмента – это:

- а) постановка четких целей, т.е. нужно заранее наиболее конкретно представить, к чему надо стремиться.
- б) проведение контроля за результатами деятельности менеджера и самоконтроль;
- в) необходимость правильно построить рабочий день менеджера;
- г) все ответы верны

Тема 4 «Управление ресурсом платежеспособности»

1. При каком уровне дохода на одного члена семьи в месяц нужно начинать планирование семейного бюджета?

- а) от 7 000 до 15 000 рублей в месяц
- б) от 15 000 до 30 000 рублей в месяц
- в) от 30 000 до 100 000 рублей в месяц
- г) более 100 000 рублей в месяц
- д) независимо от уровня дохода
- е) планирование не нужно

2. Какова максимальная сумма страховых выплат Агентством по страхованию вкладов для вкладчиков в случае прекращения деятельности банка?

- а) 500 000 рублей
- б) 700 000 рублей
- в) 1 400 000 рублей
- г) 3 000 000 рублей
- д) затрудняюсь ответить

3. Какой из годовых депозитов выгоднее для сбережения денег?

- а) 9,5% в конце срока вклада
- б) 9,5% с ежеквартальной капитализацией
- в) 9,5% с ежемесячной капитализацией

4. Представьте, что вы положили 100 000 рублей на банковский вклад на 2 года под 10% годовых. По условиям договора капитализация процентов

отсутствует. Как вы думаете, сколько денег принесет вклад за второй год: больше, чем в первый год, столько же или меньше?

- а) больше
- б) столько же
- в) меньше

5. Представьте, что в предстоящие 5 лет цены на товары и услуги, которые вы обычно покупаете, увеличатся вдвое. Если ваш доход тоже увеличится вдвое, вы сможете купить меньше, больше или столько же товаров и услуг как и сегодня?

- а) меньше
- б) больше
- в) столько же

6. Если вы решили взять кредит, на что в первую очередь следует обратить внимание?

- а) на полную стоимость кредита
- б) на условия возврата кредита досрочно
- в) на величину процентной ставки
- г) на ежемесячный платеж
- д) на все вышеназванное
- е) не буду смотреть условия кредита, доверяя банку
- ж) не буду смотреть, потому что это бесполезно

7. Какой вариант действий позволит уменьшить риск потери денег при инвестировании?

- а) вложить в один инвестиционный продукт
- б) в несколько
- в) риск одинаковый

8. Что является признаками финансовой пирамиды?

а) обещание высокой доходности, в несколько раз превышающей рыночный уровень

б) отсутствие собственных основных средств и других дорогостоящих активов

в) отсутствие лицензии ФСФР России или Банка России на осуществление деятельности по привлечению денежных средств

г) массированная реклама в СМИ, сети Интернет с обещанием высокой доходности

д) отсутствие какой-либо информации о финансовом положении организации и стратегии инвестирования

е) все эти признаки

9. Выберите подходящее на ваш взгляд описание такого инструмента защиты как страхование:

- а) это пустая трата денег, со мной всё будет хорошо
- б) это для богатых, а у меня нечего страховать
- в) это "финансовый зонтик", который поможет в непредвиденных ситуациях – потеря работы, порча имущества, проблемы со здоровьем и т.д

10. Расходы семьи Ивановых 30 000 рублей в месяц. Какого размера должна быть финансовая подушка безопасности семьи?

- а) 30 000 руб.
- б) 90 000 руб.
- в) чем больше, тем лучше
- г) никакая подушка не нужна

11. При каком из действий с банковской картой вы можете быть уверены в безопасности имеющихся на счету карты средств?

- а) хранить записанный PIN-код вместе с картой
- б) сообщать свой PIN-код сотруднику банка по телефону по его запросу
- в) вводить данные карты на интернет-сайтах без защищенного соединения (https)
- г) позволять официанту в ресторане или кафе производить действия с вашей картой вне вашего поля зрения
- д) потерять карту и не заблокировать ее, так как PIN-код известен только вам
- е) все перечисленное
- ж) ничего из перечисленного

12. Куда обращаться с жалобой/претензией для защиты своих прав как потребителя финансовых услуг?

- а) Роспотребнадзор
- б) общественный примиритель на финансовом рынке (финансовый омбудсмен)
- в) общества защиты прав потребителей
- г) Центральный Банк Российской Федерации
- д) суд
- е) во все вышеперечисленные организации

13. Представьте, что вы хотите взять в долг 100 000 рублей. Вам предложили деньги или на условиях возврата через год 125 000 рублей, или на условиях возврата через год 100 000 рублей плюс 20 % от суммы долга. Какое из предложений дешевле?

- а) первое
- б) второе
- в) одинаковы
- г) не знаю

14. Представьте, что на вашем сберегательном банковском счете лежит 100 000 рублей и банк ежегодно начисляет 10% на остаток по счету. Сколько денег будет на вашем счете через 2 года, если все это время вы не будете снимать деньги со счета?

- а) 101 000 рублей
- б) 110 000 рублей
- в) 121 000 рублей
- г) 200 000 рублей

15. Выберите наиболее выгодный тариф связи, если ежемесячно потребляете 350 минут, 50 смс и 2 Гбайта интернета:

- а) предложение "Оператор 1": 1 минута - 2 рубля, 1 смс - 2,5 рубля, 1 Мбайт - 0,2 рубля
- б) предложение "Оператор 2": Пакет стоимостью 500 рублей в месяц, включающий в себя: 200 минут, 25 смс, 1 Гбайт. Стоимость услуг связи сверх пакета: 1 минута - 1,7 рубля; 1 смс - 2,3 рубля, 1 Мбайт - 0,2 рубля
- в) предложение "Оператор 3": Пакет стоимостью 1 000 рублей в месяц, включающий в себя: 600 минут, 100 смс, 3 Гбайт. Стоимость услуг связи сверх пакета: 1 минута - 1,5 рубля; 1 смс - 2 рубля, 1 Мбайт - 0,15 рублей

16. По способам взимания налоги подразделяются на:

- 1) налоги с физических и юридических лиц
- 2) федеральные, региональные, местные
- 3) внутренние и внешние
- 4) прямые и косвенные

17. Налогообложению не подлежит:

- 1) прибыль
- 2) государственная пенсия
- 3) доход
- 4) собственность

18. Уплата налогов:

- 1) является добровольной
- 2) осуществляется по усмотрению налоговой инспекции
- 3) является конституционной обязанностью граждан
- 4) зависит от имущественного положения гражданина

19. Процентная ставка, под которую ЦБ выдает кредит коммерческим банкам:

- 1) норма обязательных резервов;
- 2) разность между процентными ставками по кредиту и депозиту;
- 3) депозитарный процент;
- 4) учетная ставка

20. Кредит, предоставляемый под залог недвижимого имущества, называется:

- 1) ипотечным;
- 2) банковским;
- 3) коммерческим;
- 4) лизинговым

Тема 5 «Управление ресурсом образованности. Формирование гибкой профессиональной траектории»

1. Становление профессионального мастерства не зависит от:

- 1) качества выполняемой работы
- 2) опыта профессиональной деятельности
- 3) эффективности производства

2. Результатами профессионального становления являются:

- 1) профессиональное самоопределение
- 2) профессиональное творчество
- 3) профессиональное мастерство
- 4) построение жизненных планов

3. Уровень мастерства, которого достиг человек на пути профессионального самосовершенствования называется:

- 1) профессиональной обученностью
- 2) профессиональной компетентностью
- 3) профессиональной умелостью

4. Этап профессионального становления личности, влияющий на процесс формирования ее интересов, нравственных ценностей и идеалов называется:

- 1) профессиональное мастерство
- 2) профессиональное творчество
- 3) профессиональная компетентность

5. Процесс развития личности как субъекта профессиональной деятельности называется:

- 1) профессиональным саморазвитием
- 2) профессиональным становлением
- 3) профессиональным самоопределением

6. Выбор профессии человеком становится актуальным в период:

- 1) юности

- 2) взрослости
- 3) зрелости

7. Результатом достижения высокого уровня профессиональной компетентности является:

- 1) создание человеком нового оригинального продукта в ходе профессиональной деятельности
- 2) формирование личности, интересов, склонностей, нравственных ценностей и идеалов
- 3) свободное владение содержанием профессионального труда, глубокое знание своего дела

8. Результатом профессионального творчества является:

- 1) формирование личности, интересов, склонностей, нравственных ценностей и идеалов
- 2) создание человеком нового оригинального продукта в ходе профессиональной деятельности
- 3) свободное владение содержанием профессионального труда, глубокое знание своего дела

9. Результатом достижения высокого уровня профессионального мастерства является:

- 1) свободное владение содержанием профессионального труда, глубокое знание своего дела
- 2) формирование личности, интересов, склонностей, нравственных ценностей и идеалов
- 3) создание человеком нового оригинального продукта в ходе профессиональной деятельности

10. Профессиональное становление личности это -

- 1) профессиональные знания и умения
- 2) накопление опыта практической деятельности, профессиональное совершенствование и приобретение мастерства
- 3) высокий уровень общей и технологической культуры
- 4) процесс формирования отношения к профессии

11. К основным формам профориентационной работы не относятся

- 1) профессиональное просвещение
- 2) профессиональная адаптация
- 3) профессиональная информация
- 4) профессиональная консультация
- 5) профессиональный отбор

12. Одной из важнейших задач профориентации является:

- 1) содействие быстрым структурным сдвигам в занятости

2) содействие дополнительному освоению профессиональных возможностей

3) включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями

4) включение работника в систему организационного механизма управления

13. Оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов называется:

- 1) профессиональный отбор
- 2) профессиональная информация
- 3) профессиональная консультация
- 4) профессиональная адаптация
- 5) профессиональное просвещение

14. Профориентация имеет целью:

- 1) формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей развития производства
- 2) управление занятостью
- 3) приведение в соответствие личностных ориентаций с возможностями развития организации
- 4) изменение знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды

15. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности называется адаптация

- 1) единичная
- 2) первичная
- 3) открытая
- 4) вторичная
- 5) психофизиологическая

16. Психофизиологическая адаптация характеризует:

- 1) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов
- 2) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса
- 3) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда
- 4) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления

5) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации

17. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

- 1) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией
- 2) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре
- 3) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями
- 4) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины

18. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через...

- 1) формирование органов образования
- 2) формирование и развитие системы органов управления различного уровня
- 3) формирование, развитие и совершенствование системы органов управления и образования различного уровня
- 4) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня
- 5) сокращение текучести рабочей силы

19. К факторам, влияющим на санитарно-гигиеническую адаптацию, относят:

- 1) правила трудового распорядка
- 2) степень готовности рабочего места к трудовому процессу
- 3) состояние производственной и технологической дисциплины
- 4) нормы взаимоотношений в коллективе
- 5) профессиональная структура коллектива

20. Термин "дисциплина" имеет следующее значение:

- 1) обязательное для всех членов трудового коллектива подчинение установленному порядку, правилам
- 2) обязательное ежедневное посещение рабочего места сотрудниками организации
- 3) обязательное регулярное исполнение заданий руководителя подразделения
- 4) обязательное содержание рабочего места в порядке
- 5) следование нормам и правилам, установленным в Трудовом кодексе РФ

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:

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

1.4. ВОПРОСЫ К КОНТРОЛЬНОМУ ОПРОСУ

Тема 2 «Управление ресурсом времени»

1. Назовите причины дефицита ресурса времени?
2. Чем отличается объективное и субъективное время?
3. В чем основные принципы «АВС-хронометража»?
4. В чем сущность фотографии рабочей недели?
5. В чем заключается анализ ежедневных помех времени?
6. Назовите основные этапы развития методов управления временем.
7. Назовите основные принципы управления временем Б. Франклина.
8. В чем сущность «АБВ-анализа»?
9. Назовите стадии планирования рабочего времени метода «Альпы».
10. В чем состоит принцип «вынужденной эффективности»?

Тема 4 «Управление ресурсом платежеспособности»

1. В чем смысл финансового планирования?
2. Как составляется финансовый план?
3. Перечислите цели составления бюджета.
4. Основные источники доходов.
5. Способы экономии семейного бюджета.
6. Основные ошибки инвесторов.
7. Принципы инвестирования
8. Почему нужно страховать банковские вклады?
9. Какие компьютерные программы по управлению личными финансами вы знаете?

Шкала оценивания: 4 балльная**Критерии оценивания:**

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.

3-2 баллов (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.

2-1 балл (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.

1.5. ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1 «Сущность и функции самоменеджмента, его составные части»

1. Какова сущность самоменеджмента.
2. Управление какими ресурсами включает самоменеджмент?
3. Какова главная цель самоменеджмента?
4. Какие этапы можно выделить в развитии науки самоменеджмента?
5. Необходим ли самоменеджмент в деятельности менеджера? Можно ли научиться самоменеджменту?
6. Надо ли специально изучать правила управления собой?

Тема 2 «Управление ресурсом времени»

1. Зачем управлять ресурсом времени?
2. Как учитывал время А. Гастев?
3. Каково значение метода В. Парето?
4. Как вы понимаете закон Паркинсона?
5. Что означает правило 60 / 40?
6. Назовите каналы потерь времени?
7. Какие из предложенных принципов управления времени кажутся вам наиболее эффективными?
8. Когда эффективен метод, предложенный Д. Эйзенхауэром?

Шкала оценивания: 4 балльная

Критерии оценивания:

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.

3-2 баллов (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.

2-1 балл (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.

1.6. РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧ

Тема 3 «Управление ресурсом активности и работоспособности. Командная работа и решение конфликтов»

Кейс-задача №1.

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придётся платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим): Разгружайте.

Рабочие: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

Мастер: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

Бригадир (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать

работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, и мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?! Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой. Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности): Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

Мастер: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

Начальник цеха: Не твоё дело! Зови бригаду! Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

Начальник цеха: Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков: Пошли домой, ребята! Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать. Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку. Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки. На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха. Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

Начальник цеха: Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОТиЗ: Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора. Заместитель директора (выслушав начальника цеха): По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные. Вызывает начальника отдела снабжения.

Заместитель директора: Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить? Начальник ОМТС: А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер: Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъёмник.

Заместитель директора (звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную! Заведующий складом: Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы. К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было. Заместитель директора издаёт распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек.

Вопросы для работы с кейсом:

1. К какому типу относится данный конфликт: внутри личностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой производственной ситуации?
3. Какой ущерб нанесён цеху?
4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

Кейс-задача № 2.

Даже в процветающих компаниях не всё бывает гладко. Так случилось и в фирме «Вектор», занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов. Неожиданно для самого себя генеральный директор оказался номинальной фигурой. Всё больший авторитет стал приобретать технический директор, который сосредоточил в своих руках слишком много функций и надеется вскоре сам стать полноправным руководителем.

Рассмотрим данную ситуацию с двух точек зрения. Точка зрения генерального директора.

Меня зовут Алексей Никодимович Петров. Я генеральный директор и собственник компании «Вектор». Мне 53 года, образование я получил во времена СССР, закончив заочно Московский институт электронной техники и Высшую партийную школу. Я принадлежал к так называемому партийнохозяйственному активу и до перестройки работал на руководящих должностях в различных государственных структурах, связанных с развитием электронной техники. В это время я приобрёл обширные связи в номенклатурной среде. Мой бизнес зародился в первые годы становления рынка в России. Начальный капитал я заработал на спекулятивных операциях с приватизационными ваучерами. Кое-кто из топ-менеджеров некоторых банков оказались моими однокашниками по Высшей партийной школе. Банки в ту пору остро нуждались в создании электронной системы документооборота и в автоматизации своей работы. Тогда-то и была основана компания «Вектор». Мне удалось убедить руководство нескольких крупнейших банков стран СНГ в том, что только моя компания в состоянии решить их проблемы. Опыт работы с людьми позволил мне набрать команду молодых, бедствовавших в те годы программистов, которые и создали АБС (автоматизированную банковскую систему) «Вектор», функционирующую уже около 20 лет. Большинство сотрудников «Вектора» работают со мной со дня её основания. Я уверен, что они преданы мне, потому что когда-то я фактически спас их семьи от голода. Компания «Вектор» – успешно развивающийся и перспективный бизнес, созданный исключительно благодаря моему начальному капиталу и моим связям. Я считаю, что этот бизнес уже невозможно остановить, как разогнавшийся локомотив. Я устал от непрерывной беготни и уже не так активен. Я уже не чувствую эйфории от успешно проведённых сделок. Я теперь уже не провожу 24 часа в сутки в офисе и позволяю себе иногда отдыхать недельку-другую в своём особнячке в Доломитовых Альпах. Всё было бы прекрасно, если бы не напряжённые отношения с техническим директором компании Максимом Максимовичем Богаевским. Богаевский – некогда моя правая рука. Отличный специалист, пользующийся авторитетом в коллективе. Трудоголик. Выпускник МГУ, неосмотрительно избравший карьеру военного. Кандидат технических наук. Работал на «ракетный щит Родины». Я вытащил его «из грязи», как и остальных. Богаевский амбициозен. Чего только стоит электронный адрес, который он себе завёл – bog@vector.com! На фирме может быть только один Бог – Я!!! Поначалу наши отношения складывались хорошо, и я передоверил ему большую часть текущих дел по управлению фирмой. Много лет Богаевский превосходно выполнял свои обязанности. Но несколько месяцев назад что-то в его поведении изменилось. Я стал подмечать во взгляде Максима Максимовича недобрую усмешку. Спустя какое-то время я заметил,

что когда после моих отъездов в Доломиты я требую его в свой кабинет с докладом, он, ссылаясь на неотложные дела, не является по несколько часов.

Если бы подобная ситуация возникла лет пять назад, я бы, не раздумывая, Богаевского уволил: незаменимых людей нет. Но сегодня... Слишком много функций сосредоточено в руках технического директора, а мне самому возвращаться к активному управлению фирмой не хочется, тем более что мой отлаженный бизнес этого и не требует. Я считаю, что вполне заслужил размеренную, спокойную и комфортную жизнь. Но я чувствую, что ситуация выходит из-под контроля. Мне 20 известно, что рабочие совещания, которые Богаевский проводит с сотрудниками, в последнее время участились, хотя, по моему мнению, в этом нет никакой необходимости. На эти совещания меня не приглашают, об их повестке я узнаю только, если спрошу Богаевского или кого-либо из сотрудников лично. При этом рядовые сотрудники стыдливо прячут глаза и мямлят нечто невразумительное. Я понимаю, что за моей спиной Богаевский затеял нечестную игру. Вчера мне донесли, что за глаза он отзывается обо мне крайне неуважительно, называя «нашим сибаритом» или «доломитовым боссом». Я понимаю, что в наших отношениях с техническим директором назрел конфликт, который требует скорейшего разрешения, пока в него не оказались вовлечены все сотрудники компании. Я предпочёл бы решить все проблемы мирным путём, но ситуация может вынудить меня действовать очень жёстко. Я почти уверен, что цель Богаевского – оттеснить меня полностью от руководства компанией. Что ж, в крайнем случае, я готов предоставить ему такую возможность. По правде говоря, от бизнеса я устал, хотя и не готов уйти полностью «на покой».

Я могу надеть на зарвавшегося технаря прочную узду. Хочет Богаевский возглавлять фирму – фирма его! Но деньги этой фирмы – мои. И у меня есть возможность легально вывести все наличные средства из оборота фирмы и перевести их на свой личный банковский счёт. Точка зрения технического директора Меня зовут Максим Максимович Богаевский. Я технический директор компании «Вектор». Мне 49 лет, образование я получил во времена СССР, закончив факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. После окончания университета я предпочёл карьере военного учёного. Я работал в закрытом институте Министерства обороны, участвовал в создании программного обеспечения по управлению ракетными комплексами ПВО. Там же защитил кандидатскую диссертацию. За короткое время дослужился до чина подполковника. Будущее моё казалось predetermined, но вмешалась перестройка. С начала 1990-х годов моя зарплата, считавшаяся по меркам СССР весьма приличной, сразу «потеряла в весе». Это понизило мой социальный статус, прежде всего, в собственных глазах, а ведь когда-то я мечтал о генеральских лампасах, госдаче и персональном автомобиле. И тут один из бывших однокашников по учёбе в МГУ познакомил меня с Алексеем Никодимовичем Петровым, человеком, на

мой взгляд, недостаточно умным и компетентным, но хватким и удачливым, со связями и с деньгами. К тому же Петров обладал недурными организаторскими способностями. Алексей Никодимович был владельцем и генеральным директором недавно созданной компании «Вектор». Он пригласил меня на собеседование и предложил стать начальником отдела внедрения. В банковском деле я ничего не смыслил, о чем было хорошо известно и мне, и Петрову. Но на тот момент у Петрова подходящей кандидатуры на данную должность не было, и, назначив мне полугодовой испытательный срок с зарплатой, лишь ненамного превышавшей зарплату рядового программиста «Вектора», Петров, по сути, ничем не рисковал. Брал он меня на эту должность, руководствуясь принципом: «Кинем щенка в воду. Выплывет – хорошо, а утонет – не жалко». Но ято «щенком» себя не считал. Первые месяцы работы в «Векторе» показались мне адом. Я не знал даже, что такое бухгалтерская проводка. А продемонстрировать клиенту свою несостоятельность я не имел права.

Приходилось лгать, притворяться, изворачиваться. И это было унижением. Этого унижения я Петрову не прощу никогда. На то, чтобы полностью войти в курс дела, у меня ушёл год. Мой аналитический ум позволил мне освоиться с банковским делом фактически без посторонней помощи. Я месяцами пропадал в командировках, мне непременно нужно было доказать и себе, и другим, что и в этой сфере я на многое способен. Жажда успеха была настолько сильной, что я перестал заниматься делами семьи, и мне пришлось развестись с женой. Петров оценил моё рвение и сделал меня техническим директором «Вектора». Я стал вторым лицом в компании. А через несколько лет я фактически стал первым лицом на фирме. Сегодня Алексей Никодимович Петров – фигура скорее номинальная. Петров – сибарит. Бизнес его интересует не как процесс, а как средство удовлетворения своих потребностей. Он человек ограниченный, его вполне удовлетворяет годовой доход в XXX долларов, пятикомнатная квартира в Москве, автомобиль БМВ и небольшой особняк в Доломитовых Альпах. Он, по сути дела, прекратил заниматься делами, проводя большую часть времени в этом самом особнячке. Благополучие «Вектора» обманчивое. Петров стал тормозом собственного бизнеса. Он не прилагает усилий к расширению клиентской базы, полагая, что старые клиенты от него никуда не денутся. Петров не поощряет предлагаемые мною новшества, направленные на развитие фирмы. Он надеется на свои старые связи, помогавшие ему много лет выигрывать тендеры. Но теперь-то это уже не столько его связи, сколько мои, и при решении серьёзных вопросов банки-клиенты предпочитают иметь дело именно со мной. Виноват в этом Петров сам, фактически передоверив мне управление фирмой. К тому же, раздражение клиентов против «падающей» время от времени АБС настолько велико, что наиболее крупные из них начали переговоры с конкурентами «Вектора». Но я и только я знаю,

что нужно сделать, чтобы фирма зажила новой жизнью. В рядах сотрудников «Вектора» зреет глухое недовольство генеральным. Он надеется на свои «патерналистские» методы работы с персоналом, не чувствуя, что «отцом родным» для большинства сотрудников он уже не является. Стагнация в развитии фирмы привела к тому, что уровень оплаты труда стал уже ниже, чем в компаниях-конкурентах. И на этом фоне я как технический директор начинаю приобретать всё больший авторитет. Если бы генерального выбирали всеобщим голосованием, очень многие отдали бы сегодня свой голос не за Петрова, а за меня. Я поощряю эти настроения, с одной стороны, устанавливая все более тесные контакты с сотрудниками, с другой – не упускаю случая, чтобы выставить напоказ непрофессионализм и отсталость Петрова. Откровенно говоря, я столько вложил в «Вектор» сил и стольким пожертвовал ради будущего компании, что считал бы справедливым, если в один прекрасный момент стал бы хозяином фирмы и реализовал намеченную программу развития. У Петрова, хотя и притупившееся, но неплохое аппаратнономенклатурное чутьё. Думаю, что он почуял опасность. Я пока не знаю, что конкретно он может предпринять, но ожидаю демарша с его стороны. Однако кое-чего Петров не знает. Он не знает о козырных картах в моём рукаве.

Самый неблагоприятный исход для меня – это увольнение под благовидным предлогом. Что ж, я готов уйти из компании и увести за собой часть сотрудников. Ключевых сотрудников! Я уже зарегистрировал новую фирму под названием «Корвет» и новую торговую марку. Кое-кто из руководства банков клиентов готов посодействовать при участии «Корвета» в тендерах. Мною произведено копирование всех «исходников» АБС «Вектор», причём так, что доказать факт кражи интеллектуальной собственности будет практически невозможно. Возглавив фирму «Корвет», я готов полностью вытеснить «Вектор» с рынка и завоевать новые рынки. Единственная загвоздка заключается в том, что для стартапа у меня не хватает наличных средств.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Является ли конфликт, описанный в ситуации, конструктивным или деструктивным?
2. К какому типу относится данный конфликт – внутриличностный, межличностный, между личностью и группой?
3. Данный конфликт носит открытый характер или закрытый?
4. На каком этапе развития находится данный конфликт?
5. Какой вклад сделал каждый участник конфликта в развитие фирмы?
6. Какие последствия могут ожидать фирму, если каждый участник конфликта реализует свои потенциальные планы?
7. На чьей вы стороне? Почему?

8. Можно ли на данном этапе разрешить конфликт, избежав негативных последствий для компании?

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

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.

1.7. ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема 5 «Управление ресурсом образованности. Формирование гибкой профессиональной траектории»

1. Идеи разных ученых в раскрытии целевых ориентиров самоменеджмента.

2. Факторы, влияющие на навыки и способности менеджера.
3. Ограничения, которые влияют на успех карьеры.
4. Критерии эффективного самоменеджмента.
5. Понятие самоменеджмента и его взаимосвязь с другими дисциплинами
6. Личные качества менеджера.
7. Этические нормы менеджера.
8. Личные ресурсы менеджера.
9. Навыки и способности менеджера эффективно управлять.
10. Ограничение саморазвития менеджера.
11. Целеполагание как процесс сознательного осуществления своих действий в соответствии с генеральной линией или ориентиром: принципы, технология, основные правила, анализ «цель-средство».
12. Определение жизненных приоритетов и постановка задач. Влияние личных особенностей на выбор карьеры.
13. Карьера менеджера: сущность и основные этапы.
14. Качества современного руководителя. Стиль работы и рациональная организация труда. Имидж успешного руководителя.
15. Целенаправленное развитие личности.
16. Делегирование полномочий.
17. Установки человека: позитивные и негативные.
18. Формирование навыков решения проблем. Стереотипы. Вариативность. Принцип алгоритма.
19. Методы работы с негативной информацией.
20. Анализ собственной мотивации и характеристик.
21. Факторы, влияющие на работоспособность менеджера.
22. Распорядок жизнедеятельности делового человека. Методы самосовершенствования.
23. Техника учета времени. Правила хронометража.
24. Значение хронометража. Выделение ключевых показателей хронометража. Борьба с «черными дырами» в рабочем времени.
25. Оптимизации времени, закон времени. Принцип Паретто и его реализация.
26. Внутренние и внешние помехи. Поглотители времени и деловой этикет.
27. Техники борьбы с поглотителями рабочего времени.
28. Основные правила экономии рабочего времени.
29. Типичные ошибки менеджеров, ведущие к потерям их времени.
30. Индивидуализация процесса управления временем.
31. Особенности ежедневного планирования.
32. Типы задач в планировании рабочего дня. Алгоритм планирования дня.
3. Технология планирования по методу «Альпы», «Парето», Эйзенхауэра.
33. Система управления временем Б. Франклина.

34. Прямое планирование с помощью картотек и дневников учета времени.
35. Выбор инструмента для эффективного планирования времени.
36. Психологические типы личности, их характеристики.
37. Организационные меры управления стрессами.
38. Индивидуальные меры управления стрессами.
39. Защита от стресса.
40. Способы расслабления и обретения спокойствия.
41. Понятие и предназначение самоменеджмента. Цели самоменеджмента.
42. Понятие тайм-менеджмента. Роль тайм-менеджмента в процессе самоменеджмента.
43. Разработки отечественных и зарубежных исследователей в области таймменеджмента.
44. Основные стратегии стресс-менеджмента.
45. Последовательность стратегий. Рациональное решение проблем управления стрессом.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура доклада логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура доклада логична; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании доклада.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура доклада логична; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию доклада.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема доклада не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме

1.1. Под самоменеджментом традиционно понимают

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

2) саморазвитие индивида — менеджера или организационная наука управления самим собой;

3) процесс управления другими людьми;

4) умение проводить собрания.

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

1) делегирование;

2) планирование;

3) передача ответственности;

4) передача инициативы.

1.3. Принцип Эйзенхауэра предполагает распределение дел по следующим критериям

1) срочности и важности;

2) ежедневного и еженедельного исполнения;

3) для личного исполнения и для делегирования;

4) первоочередные и остальные.

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

1) к самоуправлению;

2) к рефлексии;

3) к коммуникации;

4) к интеракции.

1.5. Организация и эффективное использование времени называется

1) тайм-менеджмент;

2) временная перспектива;

3) самоменеджмент;

4) аутогенный менеджмент.

1.6. Что из перечисленного НЕ облегчает график работы дня

1) откладывание дел «в долгий ящик»;

- 2) организация времени руководителя;
- 3) установление регламента;
- 4) четкий распорядок рабочего времени.

1.7. Основной задачей самоменеджмента является

- 1) управление личным временем;
- 2) мобилизация, организация применения своих возможностей;
- 3) создание имиджа;
- 4) организация рабочего места.

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

- 1) является личной целью сотрудника;
- 2) ставится перед сотрудником лично руководителем;
- 3) достигается сотрудником благодаря личным усилиям;
- 4) возлагает личную ответственность на сотрудника.

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

- 1) достигается сотрудником благодаря личным усилиям;
- 2) учитывает степень самостоятельности сотрудника;
- 3) ставится сотрудником самостоятельно и произвольно;
- 4) является личной целью сотрудника.

1.10. Баланс производительности – это

- 1) инструмент, объясняющий успехи и неудачи менеджера;
- 2) управление собственными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать;
- 3) инструмент, разъясняющий негативные и позитивные эмоции менеджера;
- 4) создание такого выразительного личного облика, который бы располагал к себе людей.

1.11. Способность специалиста выполнять и вести несколько дел одновременно называется

- 1) многозадачность;
- 2) «эффективный менеджер»;
- 3) продуктивность;
- 4) «гуру планирования».

1.12. ABC-анализ показывает

- 1) что Вы всегда должны резервировать небольшую часть дня для важных заданий, иначе вас может затянуть рутинная работа;
- 2) что Вы наметили на конкретные календарные сроки;
- 3) Вашу динамику профессионального и личного развития;
- 4) что Вы различаете существенные дела и несущественные.

1.13. Задачи по классификации Эйзенхауэра, которые лидер выполняет сам

- 1) срочные и важные;
- 2) срочные и неважные;
- 3) несрочные и важные;
- 4) все задачи.

1.14. Делегированию подлежит

- 1) рутинная работа;+
- 2) вся работа;
- 3) установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов;
- 4) руководство сотрудниками, их мотивация.

1.15. Эффективное управление временем зависит от

- 1) правильного планирования своего времени;
- 2) оперативной организации трудового процесса;
- 3) частоты проведения совещаний;
- 4) непрерывной управленческой деятельности.

1.16. Буквой В в ABC-хронометраже обозначаются

- 1) типовые рутинные задачи;
- 2) ключевые задачи;
- 3) отдых;
- 4) потерянное время.

1.17. К основным принципам методики ABC-хронометраж НЕ относится

- 1) приоритет анализа рутинных задач;
- 2) полнота информации;
- 3) концентрация внимания на главных задачах;
- 4) измеримость и наглядность результатов.

1.18. Поглотители времени – это

- 1) «хронофаги»;
- 2) «провалы»;
- 3) «потери»;
- 4) «черные дыры».

1.19. Самоменеджмент руководителя предполагает

- 1) последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в личной повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время;
- 2) способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;

3) открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;

4) широкий кругозор и нестандартное мышление.

1.20. К основным принципам целеполагания в самоменеджменте НЕ относится

1) перфекционизм;

2) системность;

3) гуманность;

4) конкретность.

1.21. Управление рабочим временем должно в обязательном порядке учитывать планирование

1) отдыха;

2) времени на дорогу до работы и обратно;

3) обеда;

4) совещания.

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

1) назначение приемных часов;

2) личная постановка задач;

3) контроль выполненного;

4) делегирование;

5) прекращение микро-менеджмента.

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

1) несрочные и важные;

2) срочные и неважные;

3) несрочные и неважные;

4) все задачи.

1.24. Распределение дел и расстановка приоритетов относятся к стратегии

1) планирования;

2) делегирования;

3) контроля выполненного;

4) многозадачности.

1.25. Что не относится к характеристике цели?

1) согласованная;

2) конкретная;

3) реальная;

4) сбалансированная.

1.26. Что не является базовым ресурсом личности?

- 1) жизнелюбие;
- 2) образованность;
- 3) активность;
- 4) платежеспособность.

1.27. Результатом деятельности менеджера в самоменеджменте является (-ются)

- 1) время и имидж;
- 2) личные качества;
- 3) уровень квалификации;
- 4) благодарственные письма руководства.

1.28. Одна из главных составляющих тайм-менеджмента – это:

- 1) самоменеджмент, т.е. использование набора испытанных методов и навыков в повседневной практике, для оптимизации использования своего времени и повышения эффективности работы;
- 2) персональный баланс проделанной работы;
- 3) спокойное реагирование на некоторые сбои в работе подчиненных;
- 4) составление баланса удовлетворения – разочарования показывающий, какая работа доставляет удовольствие и выполняется легко, а какая является слабым местом и вызывает разочарование.

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

- 1) достигается сотрудником благодаря личным усилиям;
- 2) учитывает степень самостоятельности сотрудника;
- 3) ставится сотрудником самостоятельно и произвольно;
- 4) является личной целью сотрудника.

1.30. Значение самоменеджмента проявляется в:

- 1) организации эффективного использования рабочего времени, а также гармоничного его сочетания с личным;+
- 2) самоорганизации, использование специальных методов работы в повседневной практике с целью оптимизации и рационализации использования времени;
- 3) открытости, гибкости и легкой приспособляемости к происходящим изменениям;
- 4) умении управлять собой, умение руководить процессом во времени, пространстве, общении, деловом мире.

1.31. Действия в хронометраже по Г. Архангельскому записываются с интервалом

- 1) 5 минут;
- 2) 10 минут;

- 3) 15 минут;
- 4) 25 минут.

1.32. Правило Парето учитывает следующее соотношение усилий и результата

- 1) 20 - 80%;
- 2) 70 – 30%;
- 3) 100 – 100%;
- 4) 10 – 90%.

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

- 1) контроль выполненного;
- 2) личная постановка задач;
- 3) назначение приемных часов;
- 4) делегирование.

1.34. Тайм-менеджмент – это управление

- 1) рабочим и личным временем;
- 2) временем для личных дел;
- 3) рабочим временем;
- 4) свободным временем.

1.35. На вершине «пирамиды» планирования Бенджамина Франклина находится

- 1) план на день;
- 2) краткосрочный план;
- 3) генеральный план достижения цели
- 4) глобальная цель.

1.36. В основании «пирамиды» планирования Бенджамина Франклина находится (-ятся)

- 1) главные ценности;
- 2) долгосрочный план;
- 3) генеральный план достижения цели;
- 4) план на день.

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

- 1) резервирование времени;
- 2) многозадачность;
- 3) сокращение «хронофагов»;
- 4) учет правила Парето.

1.38. Цикл взаимосвязи идеи и реальности выглядит следующим образом

- 1) Идея – решение – вера в успех – реальность – идея;
- 2) Идея – вера в успех – реальность – решение – идея;
- 3) Реальность – идея – вера в успех – решение – реальность;
- 4) Вера в успех – реальность – идея – решение – вера в успех.

1.39. Рекомендуемый резерв времени при планировании дел составляет

- 1) 40%;
- 2) 20%;
- 3) 30%;
- 4) 50%.

1.40. Управление собой требует прежде всего

- 1) самоосознания
- 2) самопринятия;
- 3) адаптации;
- 4) положительного самоотношения.

1.41. Список приоритетов и убранный письменный стол способствуют

- 1) выполнению действительно важных заданий;+
- 2) правильно использовать время и эффективно сотрудничать с коллегами;
- 3) формированию и развитию эффективных рабочих групп;
- 4) сглаживанию или сокрытию негативных личностных данных.

1.42. Баланс производительности – это

- 1) инструмент, объясняющий успехи и неудачи менеджера;
- 2) управление собственными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать;
- 3) инструмент, разъясняющий негативные и позитивные эмоции менеджера;
- 4) создание такого выразительного личного облика, который бы располагал к себе людей.

1.43. Способность специалиста выполнять и вести несколько дел одновременно называется

- 1) многозадачность;
- 2) «эффективный менеджер»;
- 3) продуктивность;
- 4) «гуру планирования».

1.44. ABC-анализ показывает

- 1) что Вы всегда должны резервировать небольшую часть дня для важных заданий, иначе вас может затянуть рутинная работа;

- 2) что Вы наметили на конкретные календарные сроки;
- 3) Вашу динамику профессионального и личностного развития;
- 4) что Вы различаете существенные дела и несущественные.

1.45. Задачи по классификации Эйзенхауэра, которые лидер выполняет сам:

- 1) срочные и важные;
- 2) срочные и неважные;
- 3) несрочные и важные;
- 4) все задачи.

1.46. Делегированию подлежит

- 1) рутинная работа;
- 2) вся работа;
- 3) установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия,
- 4) контроль результатов;
- 5) руководство сотрудниками, их мотивация.

1.47. Эффективное управление временем зависит от

- 1) правильного планирования своего времени;
- 2) оперативной организации трудового процесса;
- 3) частоты проведения совещаний;
- 4) непрерывной управленческой деятельности.

1.48. Буквой В в ABC-хронометраже обозначаются

- 1) типовые рутинные задачи;
- 2) ключевые задачи;
- 3) отдых;
- 4) потерянное время.

1.49. Для чего нужен список активных действий?

- а) с помощью этого инструмента лучше отслеживать и контролировать свою активность;
- б) с помощью этого инструмента лучше управлять собственными ресурсами;
- в) с помощью этого инструмента лучше планировать действия и расстановку приоритетов.
- г) все ответы верны

1.50. Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет сознание:

- а) того, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим, а также не попасть туда, куда нас хотят привести другие.

б) того, что вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (слабые стороны);

в) того, существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной;

г) все ответы верны

1.51. Для управления временем менеджеру необходимо:

а) все ответы верны

б) делегировать работу (дать задание подчиненным сотрудникам);

в) сделать работу самому (с помощью управления своего времени).

г) все ответы не верны

1.52. Самоменеджмент руководителя предполагает

а) последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в личной повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

б) открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;

в) способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;

г) все ответы верны

1.53. Модель современного менеджера представляет собой:

а) руководителя эффективного и инновационного.

б) руководителя, достигающего своих желаемых целей;

в) руководителя, имеющего широкий кругозор и нестандартное мышление;

г) все ответы верны

1.54. Значение самоменеджмента проявляется в

а) организации эффективного использования рабочего времени, а также гармоничного его сочетания с личным;

б) самоорганизации, использование специальных методов работы в повседневной практике с целью оптимизации и рационализации использования времени;

в) умении управлять собой, умение руководить процессом во времени, пространстве, общении, деловом мире.

г) все ответы верны

1.55. ABC-анализ показывает

а) что вы всегда должны резервировать небольшую часть дня для важных заданий, иначе вас может затянуть рутинная работа;

б) что вы наметили на конкретные календарные сроки;

в) что вы различаете существенные дела и несущественные.

г) все ответы верны

1.56. Рабочий протокол позволяет:

- а) создать обзор, на что потрачено свое время и выявить приоритеты;
- б) определить, какие задания выполнены, а какие еще предстоит выполнить;
- в) систематически планировать день, в пять ступеней.
- г) все ответы верны

1.57. График удовлетворения – разочарования:

- а) наглядно показывает процесс обучения;
- б) наглядно показывает стадию эйфории;
- в) наглядно показывает разочарование.
- г) все ответы верны.

1.58. Список приоритетов и убранный письменный стол способствуют:

- а) выполнению действительно важных заданий;
- б) сглаживанию или сокрытию негативных личностных данных.
- в) правильно использовать время и эффективно сотрудничать с коллегами;
- г) все ответы верны

1.59. Принцип Эйзенхауэра гласит:

- а) умение отличать срочность, с одной стороны, и важность – с другой;
- б) умение ориентироваться на свое дело, а не на того, кто мешает;
- в) умение выполнить немедленно срочные дела.
- г) все ответы верны

1.60. Эффективное управление временем зависит от:

- а) все ответы верны
- б) правильного планирования своего времени;
- в) оперативной организации трудового процесса;
- г) все ответы не верны

1.61. Первое правило самоменеджмента – это:

- а) постановка четких целей, т.е. нужно заранее наиболее конкретно представить, к чему надо стремиться.
- б) проведение контроля за результатами деятельности менеджера и самоконтроль;
- в) необходимость правильно построить рабочий день менеджера;
- г) все ответы верны

1.62. По способам взимания налоги подразделяются на:

- 1) налоги с физических и юридических лиц
- 2) федеральные, региональные, местные
- 3) внутренние и внешние
- 4) прямые и косвенные

1.63. Налогообложению не подлежит:

- 1) прибыль
- 2) государственная пенсия
- 3) доход
- 4) собственность

1.64. Уплата налогов:

- 1) является добровольной
- 2) осуществляется по усмотрению налоговой инспекции
- 3) является конституционной обязанностью граждан
- 4) зависит от имущественного положения гражданина

1.65. Процентная ставка, под которую ЦБ выдает кредит коммерческим банкам:

- 1) норма обязательных резервов;
- 2) разность между процентными ставками по кредиту и депозиту;
- 3) депозитарный процент;
- 4) учетная ставка

1.66. Кредит, предоставляемый под залог недвижимого имущества, называется:

- 1) ипотечным;
- 2) банковским;
- 3) коммерческим;
- 4) лизинговым

2. Вопросы в открытой форме

2.1. Бездефицитность сил – это ...

2.2. Время «нетто» / «брутто»- это ...

2.3. Дедлайн - это ...

2.4. SMART-цели – это ...

2.5. «Здоровый пофигизм» - это ...

2.6. Кастомизация методов управления – это ...

2.7. Классический / постклассический тайм-менеджмент - это ...

2.8. Классическое («жесткое») планирование - это ...

2.9. Командный тайм-менеджмент - это ...

2.10. Контекстное планирование - это ...

2.11. Корпоративный тайм-менеджмент - это ...

2.12. Лайф-менеджмент (life- management), самоменеджмент (self-management) - это ...

2.13. Лестница тайм-менеджмента - это ...

- 2.14. «Место хаоса» / «место порядка» - это ...
- 2.15. Метод безумной мечты - это ...
- 2.16. Метод ограниченного хаоса - это ...
- 2.17. Метод структурирования внимания- это ...
- 2.18. «Лягушки» - это ...
- 2.19. «Слоны» - это ...
- 2.20. Метод швейцарского сыра - это ...
- 2.21. Модель согласования / подчинения - это ...
- 2.22. Мягкие / жесткие привязки - это ...
- 2.23. Пинарик - это ...
- 2.24. «Планирование через приоритеты» - это ...
- 2.25. Поглотители времени - это ...
- 2.26. Редлайн - это ...
- 2.27. Слоновая задача - это ...
- 2.28. «Творческая лень» - это ...
- 2.29. ТМ-бацилла (бацилла эффективности) - это ...
- 2.30. Хронос / кайрос - это ...
- 2.31. Дауншифтинг - это ...

3. Вопросы на установление последовательности

3.1. Укажите правильную последовательность функций самоменеджмента:

- самотивация,
- планирование,
- самоконтроль,
- организация,
- коммуникация

3.2. Укажите последовательность целей

- долгосрочных жизненных целей (личных и профессиональных);
- среднесрочных целей (на ближайшие 5 лет);
- краткосрочных целей (на ближайшие 12 месяцев).

3.3. Последовательность SWOT-анализа применительно к одной личности — менеджеру:

- определить свои достоинства;

- определить свои недостатки. Для этого составить перечень имевших место в прошлом неудач и отметить, в результате каких причин они произошли. Подумать, как избавиться от этих недостатков;
- указать внешние благоприятные, способствующие карьере факторы;
- указать внешние неблагоприятные факторы и угрозы.

4. Вопросы на установление соответствия

4.1. Установите соответствие между понятиями и их определениями:

а) Время «нетто»	1) Общее учтенное время; «нетто» - «чистый» расход времени на задачи
б. Время «брутто»	2) Физическое явление, ключевым свойством которого для целей организации деятельности является необратимость
в. Время	3) «Брутто» минус мелкие поглотители времени

4.2. Установите соответствие между понятиями и их определениями:

а) Дедлайн	1) Внутрикorporативный «критический срок», задающий резерв по времени между «приемкой» продукта внутри компании и моментом его передачи заказчику
б) Масштаб	2) Дата и/или время, к которому должна быть выполнена задача; получение результата после этого срока, как правило, снижает его ценность до нуля
в) Редлайн	3) Приблизительный (нечетко формулируемый) объем работ по проекту, учитывающий как длительность проекта, так и расходы времени на него.

4.3. Установите соответствие между понятиями и их определениями.

а) Метод безумной мечты	1) метод управления, заключающийся в постепенном «выращивании» оптимального уровня порядка с помощью внесения элементов упорядоченности в начальный хаос
б) Метод структурирования внимания -	2) Заключается в постановке и достижении «безумной», иррациональной, не обоснованной разумными соображениями цели
в) Метод ограниченного хаоса	3) метод привязки задач к времени

4.4. Установите соответствие между понятиями и их определениями.

а) Метод швейцарского сыра	1) метод выявления личных ценностей и приоритетов, заключающийся в моделировании, мысленном проживании ситуаций совершения <i>поступка</i> , жизненно важного выбора между взаимоисключающими возможностями
б) Модель обмена	2) Прием, заключающийся в «выгрызании» из неприятной задачи небольших кусочков, постепенном

	«подтачивании» неприятной задачи с разных сторон
в) Моделирование предельных ситуаций	3) рассмотрение командного и корпоративного ТМ с точки зрения «рыночных» механизмов.

4.5. Установите соответствие между понятиями и их определениями

а) Навязанные цели	1) абстрактные цели, задающие общее направление движения, но не связывающие субъекта конкретным описанием желаемого результата
б) Надцели	2) цели, принимаемые субъектом за свои, но не соответствующие его реальным ценностям, навязанные внешней средой
в) Сильные цели	3) цели, не навязанные субъекту социумом, ярко выражающие его индивидуальность, прочно базирующиеся на его ценностях

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 дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Ситуационная задача № 1

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.

Ситуационная задача № 2

Проанализировать свои лидерские качества. Выявить наиболее важные личностные качества, определить, являются ли они лидерскими.

Ситуационная задача № 3

За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» — все происходящее зависит от меня — я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» — все происходящее зависит от других — то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» — просто так сложилось — судьба преподносила мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Какая из трех групп характеризует позицию руководителя? Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

Ситуационная задача № 4

Представьте себе, что вы назначены руководителем в незнакомый коллектив. Вам предстоит встреча с будущими подчиненными. Для этого вам необходимо выступить с речью, которая должна представить вас как руководителя, обеспечить вам безболезненное вхождение в новый коллектив и настроить его на партнерское сотрудничество с вами. Составьте текст презентации. Это может быть сделано любыми доступными средствами. Жанр рекламного выступления не регламентирован. Выступление должно быть кратким, лаконичным и не превышать пяти минут.

Ситуационная задача № 5

Представьте ситуацию: у вас на работе начались неприятности сразу после того, как был назначен новый руководитель — молодой мужчина,

только что окончивший институт. Вы считаете, что он к вам придирается. У вас нет никакой другой цели, кроме одной — вызвать у руководителя симпатию по отношению к себе. Найдите приемы, которые помогли бы вам сделать это.

Ситуационная задача № 6

Вспомните кого-либо, кто проявил к вам недоброжелательное отношение. Напишите на листке максимум вариантов того, что может объединять вас с этим человеком. Придумайте ответ на вопрос или претензию партнера, акцентируя внимание на общности между вами.

Ситуационная задача № 7

Вспомните сотрудника, с которым вам приятно работать. Далее проанализируйте, почему этот сотрудник является приятным, что именно в нем вызывает у вас положительные эмоции. Вспомните сотрудника, с которым неприятно работать. Проанализируйте, почему он вызывает в вас такие чувства. Продумайте возможности нейтрализации собственных неприятных ощущений во время взаимодействия с неприятным сотрудником. Какие способы саморегуляции вам удалось подобрать в конкретной ситуации?

Ситуационная задача № 8

Вспомните какую-либо стрессовую ситуацию из вашей жизни с негативными последствиями. Разработайте возможные способы предупреждения возникновения подобной ситуации (внешние и внутренние действия).

Ситуационная задача № 9

Вчера вы приняли квартальный отчет у своего сотрудника, бегло просмотрели бумаги и похвалили исполнителя за вовремя сданную и качественно выполненную работу. Сегодня утром, решив просмотреть отчет более внимательно, вы обнаруживаете в нем массу неточностей. Нужно вызвать сотрудника, которого вы вчера похвалили, и вернуть отчет на доработку. После его прихода вы говорите ему:...

Ситуационная задача № 10

Ваша секретарь постоянно звонит по телефону своим детям, расспрашивая, как они проводят день. Это уже стало у нее привычкой, поскольку она очень переживает, оставляя их одних дома. Обычно идет очень много звонков от клиентов, но телефон постоянно занят. Сегодня вы решаете поговорить с ней о прекращении всех внеслужебных звонков. Вы подходите к секретарю и говорите:...

Ситуационная задача № 11

Полчаса назад, проходя по коридору, вы видели трех сотрудников вашего отдела. Они курили и весело что-то обсуждали. Сейчас вы снова их

видите на том же месте, хотя в отделе довольно много срочной работы. Вы подходите к ним и говорите:...

Ситуационная задача № 12

Ниже описаны разные ситуации. Подумайте, как бы вы повели себя в них.

На совещании вы неожиданно осознаете, что ничего не поняли в технических характеристиках предлагаемого продукта. Поскольку решение о заключении договора с поставщиками необходимо принять на сегодняшнем совещании, вам всенепременно надо вникнуть во все подробности. Однако вам неудобно показать себя некомпетентным, но и необдуманную сделку заключать не хочется.

Ситуационная задача № 13

Ниже описаны разные ситуации. Подумайте, как бы вы повели себя в них.

Ваш главный уже несколько раз просил вас в рабочее время сделать для него несложную частную работу. На этот раз вы отказываетесь выполнить его просьбу.

Ситуационная задача № 14

Ниже описаны разные ситуации. Подумайте, как бы вы повели себя в них.

Сегодня утром вы забрали в автосервисе свою машину. Через пару кварталов заглох мотор. Вы возвращаетесь в автосалон и добиваетесь возврата денег.

Ситуационная задача № 15

Ниже описаны разные ситуации. Подумайте, как бы вы повели себя в них.

Вас вызывает к себе начальник и просит на месяц подменить сотрудника, который уходит в отпуск; вы — самый молодой руководитель подразделения. Вы отказываетесь, поскольку у вас совершенно другие профессиональные обязанности.

Ситуационная задача № 16

Составьте перечень прав, которые, как вы считаете, нужно отстаивать всенепременно. Закончив эту работу, дополните список правами, отстаивание которых вы считаете желательным. Назовите ситуации, в которых записанные вами права могут быть нарушены кем-либо другим? Бывает ли так, что вы сами ущемляете кого-то в этих правах?

Ситуационная задача № 17

В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом, и его качества соответствуют большинству

наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

Ситуационная задача №18

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

Ситуационная задача №19

Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»? Свой ответ аргументируйте.

Ситуационная задача №20

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

Ситуационная задача №21

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

Ситуационная задача №22

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер «завис», и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

Ситуационная задача №23

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе имен но в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

Ситуационная задача №24

Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ..

Ситуационная задача №25

В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:

- а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;
- б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;
- в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?

Ситуационная задача №26

В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

Ситуационная задача №27

Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для работ по благоустройству на три дня в подшефный лагерь. Как Вы поступите:

- а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всего предприятия;
- б) вызовите представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;
- в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «бесполезных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;
- г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

Ситуационная задача №28

Вы проработали в отделе после окончания института всего не несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили

поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

Ситуационная задача №29

В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкают, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы пред примете?

Ситуационная задача №30

Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

Ситуационная задача №31

Вы – новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся от предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить эффективность труда и организовать слаженную и успешную работу подразделения. Ваши действия в этот период?

Ситуационная задача №32

Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?

Ситуационная задача №33

Составьте месячный план с помощью методики Д. Эйзенхауэра.

Составьте план на день, используя методику планирования АЛПЕН.

Ситуационная задача №34

Проанализируйте свой обычный рабочий день с помощью любой методики учета времени. На основе результатов анализа сделайте вывод: каковы объективные причины дефицита ресурса времени? Проведите анализ

использования времени в течение своего обычного рабочего дня с помощью методики «Хронометраж по Г. А. Архангельскому.

Ситуационная задача №35

Проанализируйте обстоятельства, которые мешают вам быть эффективными. Проведите анализ дневных помех. Составьте для себе рекомендации по исправлению ситуации.

Составьте план работы на месяц. Ведите для этого плана «Контрольный лист дневника времени». Проанализируйте соотношение между планируемыми и фактическими показателями.

Ситуационная задача №36

Сформулируйте собственные правила эффективного использования времени и предложите пошаговую методику внедрения этих правил на предприятии. .

Ситуационная задача №37а

Сформулируйте цели во всех сферах своей деятельности сроком на 5 лет. Проверьте их на соответствие SMART-принципу. Структурируйте цели и расставьте приоритеты. С помощью дерева целей разложите их на задачи.

Ситуационная задача №38

На основе приведенных данных составьте бюджет на планируемый месяц, дайте свои рекомендации.

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.

Ситуационная задача №39

Ознакомьтесь с ситуацией для анализа, проанализируйте активы и пассивы семьи.

Ситуация для анализа

Состав семьи 4 человека. Глава семьи – Сергей (38 лет), его жена Анастасия (38 лет), их старший сын Алексей (17 лет) и младший Александр (10 лет). После рождения младшего сына Анастасия и Сергей решили, что мама должна больше времени уделять детям. Поэтому Настя устроилась на

работу, которая удовлетворяла ее запросам: гибкий рабочий график, но с небольшой заработной платой – 10000 рублей. Основной доход семьи – 100000 рублей – составляет зарплата мужа. Сергей работает директором дилерского центра. Старший сын Сергея и Анастасии Алексей – студент первого курса вуза бюджетного отделения. Однако в семейном бюджете присутствует статья «образование». Сюда отнесены расходы на занятия английским языком Алексея и Александра – 68000 руб. в месяц.

На депозите в банке у них лежит 380000 рублей под 11 процентов годовых. Семья старается увеличить свой доход. Поэтому Сергей ежемесячно выделяет из своей зарплаты 20 000 рублей под 11 % годовых.

В следующем году семья планирует сделать несколько крупных покупок. Расходы примерно составят 90000 руб.

Расходы семьи представлены в таблице.

Таблица – Ежемесячные расходы семьи

№ п/п	Статья расхода	Сумма расходов (руб.)
1	Продукты питания	16 000
2	Одежда	8000
3	Коммунальные услуги	4000
4	Автомобиль	5000
5	Мобильная связь, Интернет	2500
6	Проезд на транспорте	2000
7	7 Развлечения, культурные мероприятия, подарки	5000
8	Отпуск	8000
9	Прочие хозяйственные расходы	4000
10	Образование	6000
11	11 Медицина	3000
	Всего расходов	63 500
12	Сбережения	20 000
	Итого	83 500

Кейс-задача №1.

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придётся платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим): Разгружайте.

Рабочие: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

Мастер: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

Бригадир (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, и мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?! Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой. Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности): Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

Мастер: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

Начальник цеха: Не твоё дело! Зови бригаду! Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

Начальник цеха: Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков: Пошли домой, ребята! Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать. Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку. Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки. На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха. Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

Начальник цеха: Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОТиЗ: Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора. Заместитель директора (выслушав начальника цеха): По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные. Вызывает начальника отдела снабжения.

Заместитель директора: Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить? Начальник ОМТС: А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер: Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъёмник.

Заместитель директора (звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную! Заведующий складом: Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы. К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было. Заместитель директора издаёт распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек.

Вопросы для работы с кейсом:

1. К какому типу относится данный конфликт: внутри личностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой производственной ситуации?
3. Какой ущерб нанесён цеху?
4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

Кейс-задача № 2.

Даже в процветающих компаниях не всё бывает гладко. Так случилось и в фирме «Вектор», занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов. Неожиданно для самого себя генеральный директор оказался номинальной фигурой. Всё больший авторитет стал приобретать технический директор, который сосредоточил в своих руках слишком много

функций и надеется вскоре сам стать полноправным руководителем. Рассмотрим данную ситуацию с двух точек зрения. Точка зрения генерального директора.

Меня зовут Алексей Никодимович Петров. Я генеральный директор и собственник компании «Вектор». Мне 53 года, образование я получил во времена СССР, закончив заочно Московский институт электронной техники и Высшую партийную школу. Я принадлежал к так называемому партийнохозяйственному активу и до перестройки работал на руководящих должностях в различных государственных структурах, связанных с развитием электронной техники. В это время я приобрёл обширные связи в номенклатурной среде. Мой бизнес зародился в первые годы становления рынка в России. Начальный капитал я заработал на спекулятивных операциях с приватизационными ваучерами. Кое-кто из топ-менеджеров некоторых банков оказались моими однокашниками по Высшей партийной школе. Банки в ту пору остро нуждались в создании электронной системы документооборота и в автоматизации своей работы. Тогда-то и была основана компания «Вектор». Мне удалось убедить руководство нескольких крупнейших банков стран СНГ в том, что только моя компания в состоянии решить их проблемы. Опыт работы с людьми позволил мне набрать команду молодых, бедствовавших в те годы программистов, которые и создали АБС (автоматизированную банковскую систему) «Вектор», функционирующую уже около 20 лет. Большинство сотрудников «Вектора» работают со мной со дня её основания. Я уверен, что они преданы мне, потому что когда-то я фактически спас их семьи от голода. Компания «Вектор» – успешно развивающийся и перспективный бизнес, созданный исключительно благодаря моему начальному капиталу и моим связям. Я считаю, что этот бизнес уже невозможно остановить, как разогнавшийся локомотив. Я устал от непрерывной беготни и уже не так активен. Я уже не чувствую эйфории от успешно проведённых сделок. Я теперь уже не провожу 24 часа в сутки в офисе и позволяю себе иногда отдыхать недельку-другую в своём особнячке в Доломитовых Альпах. Всё было бы прекрасно, если бы не напряжённые отношения с техническим директором компании Максимом Максимовичем Богаевским. Богаевский – некогда моя правая рука. Отличный специалист, пользующийся авторитетом в коллективе. Трудоголик. Выпускник МГУ, неосмотрительно избравший карьеру военного. Кандидат технических наук. Работал на «ракетный щит Родины». Я вытащил его «из грязи», как и остальных. Богаевский амбициозен. Чего только стоит электронный адрес, который он себе завёл – bog@vector.com! На фирме может быть только один Бог – Я!!! Поначалу наши отношения складывались хорошо, и я передоверил ему большую часть текущих дел по управлению фирмой. Много лет Богаевский превосходно выполнял свои обязанности. Но несколько месяцев назад что-то в его поведении изменилось. Я стал подмечать во взгляде

Максима Максимовича недобрую усмешку. Спустя какое-то время я заметил, что когда после моих отъездов в Доломиты я требую его в свой кабинет с докладом, он, ссылаясь на неотложные дела, не является по несколько часов.

Если бы подобная ситуация возникла лет пять назад, я бы, не раздумывая, Богаевского уволил: незаменимых людей нет. Но сегодня... Слишком много функций сосредоточено в руках технического директора, а мне самому возвращаться к активному управлению фирмой не хочется, тем более что мой отлаженный бизнес этого и не требует. Я считаю, что вполне заслужил размеренную, спокойную и комфортную жизнь. Но я чувствую, что ситуация выходит из-под контроля. Мне 20 известно, что рабочие совещания, которые Богаевский проводит с сотрудниками, в последнее время участились, хотя, по моему мнению, в этом нет никакой необходимости. На эти совещания меня не приглашают, об их повестке я узнаю только, если спрошу Богаевского или кого-либо из сотрудников лично. При этом рядовые сотрудники стыдливо прячут глаза и мямлят нечто невразумительное. Я понимаю, что за моей спиной Богаевский затеял нечестную игру. Вчера мне донесли, что за глаза он отзывается обо мне крайне неуважительно, называя «нашим сибаритом» или «доломитовым боссом». Я понимаю, что в наших отношениях с техническим директором назрел конфликт, который требует скорейшего разрешения, пока в него не оказались вовлечены все сотрудники компании. Я предпочёл бы решить все проблемы мирным путём, но ситуация может вынудить меня действовать очень жёстко. Я почти уверен, что цель Богаевского – оттеснить меня полностью от руководства компанией. Что ж, в крайнем случае, я готов предоставить ему такую возможность. По правде говоря, от бизнеса я устал, хотя и не готов уйти полностью «на покой».

Я могу надеть на зарвавшегося технаря прочную узду. Хочет Богаевский возглавлять фирму – фирма его! Но деньги этой фирмы – мои. И у меня есть возможность легально вывести все наличные средства из оборота фирмы и перевести их на свой личный банковский счёт. Точка зрения технического директора Меня зовут Максим Максимович Богаевский. Я технический директор компании «Вектор». Мне 49 лет, образование я получил во времена СССР, закончив факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. После окончания университета я предпочёл карьеру военного учёного. Я работал в закрытом институте Министерства обороны, участвовал в создании программного обеспечения по управлению ракетными комплексами ПВО. Там же защитил кандидатскую диссертацию. За короткое время дослужился до чина подполковника. Будущее моё казалось предопределённым, но вмешалась перестройка. С начала 1990-х годов моя зарплата, считавшаяся по меркам СССР весьма приличной, сразу «потеряла в весе». Это понизило мой социальный статус, прежде всего, в собственных глазах, а ведь когда-то я мечтал о генеральских лампасах, госдаче и персональном автомобиле. И тут один из бывших однокашников по учёбе в

МГУ познакомил меня с Алексеем Никодимовичем Петровым, человеком, на мой взгляд, недостаточно умным и компетентным, но хватким и удачливым, со связями и с деньгами. К тому же Петров обладал недурными организаторскими способностями. Алексей Никодимович был владельцем и генеральным директором недавно созданной компании «Вектор». Он пригласил меня на собеседование и предложил стать начальником отдела внедрения. В банковском деле я ничего не смыслил, о чем было хорошо известно и мне, и Петрову. Но на тот момент у Петрова подходящей кандидатуры на данную должность не было, и, назначив мне полугодовой испытательный срок с зарплатой, лишь ненамного превышавшей зарплату рядового программиста «Вектора», Петров, по сути, ничем не рисковал. Брал он меня на эту должность, руководствуясь принципом: «Кинем щенка в воду. Выплывет – хорошо, а утонет – не жалко». Но ято «щенком» себя не считал. Первые месяцы работы в «Векторе» показались мне адом. Я не знал даже, что такое бухгалтерская проводка. А продемонстрировать клиенту свою несостоятельность я не имел права.

Приходилось лгать, притворяться, изворачиваться. И это было унижением. Этого унижения я Петрову не прощу никогда. На то, чтобы полностью войти в курс дела, у меня ушёл год. Мой аналитический ум позволил мне освоиться с банковским делом фактически без посторонней помощи. Я месяцами пропадал в командировках, мне непременно нужно было доказать и себе, и другим, что и в этой сфере я на многое способен. Жажда успеха была настолько сильной, что я перестал заниматься делами семьи, и мне пришлось развестись с женой. Петров оценил моё рвение и сделал меня техническим директором «Вектора». Я стал вторым лицом в компании. А через несколько лет я фактически стал первым лицом на фирме. Сегодня Алексей Никодимович Петров – фигура скорее номинальная. Петров – сибарит. Бизнес его интересует не как процесс, а как средство удовлетворения своих потребностей. Он человек ограниченный, его вполне удовлетворяет годовой доход в XXX долларов, пятикомнатная квартира в Москве, автомобиль БМВ и небольшой особняк в Доломитовых Альпах. Он, по сути дела, прекратил заниматься делами, проводя большую часть времени в этом самом особнячке. Благополучие «Вектора» обманчивое. Петров стал тормозом собственного бизнеса. Он не прилагает усилий к расширению клиентской базы, полагая, что старые клиенты от него никуда не денутся. Петров не поощряет предлагаемые мною новшества, направленные на развитие фирмы. Он надеется на свои старые связи, помогавшие ему много лет выигрывать тендеры. Но теперь-то это уже не столько его связи, сколько мои, и при решении серьёзных вопросов банки-клиенты предпочитают иметь дело именно со мной. Виноват в этом Петров сам, фактически передоверив мне управление фирмой. К тому же, раздражение клиентов против «падающей» время от времени АБС настолько велико, что наиболее крупные

из них начали переговоры с конкурентами «Вектора». Но я и только я знаю, что нужно сделать, чтобы фирма зажила новой жизнью. В рядах сотрудников «Вектора» зреет глухое недовольство генеральным. Он надеется на свои «патерналистские» методы работы с персоналом, не чувствуя, что «отцом родным» для большинства сотрудников он уже не является. Стагнация в развитии фирмы привела к тому, что уровень оплаты труда стал уже ниже, чем в компаниях-конкурентах. И на этом фоне я как технический директор начинаю приобретать всё больший авторитет. Если бы генерального выбрали всеобщим голосованием, очень многие отдали бы сегодня свой голос не за Петрова, а за меня. Я поощряю эти настроения, с одной стороны, устанавливая все более тесные контакты с сотрудниками, с другой – не упускаю случая, чтобы выставить напоказ непрофессионализм и отсталость Петрова. Откровенно говоря, я столько вложил в «Вектор» сил и стольким пожертвовал ради будущего компании, что считал бы справедливым, если в один прекрасный момент стал бы хозяином фирмы и реализовал намеченную программу развития. У Петрова, хотя и притупившееся, но неплохое аппаратнономенклатурное чутьё. Думаю, что он почуял опасность. Я пока не знаю, что конкретно он может предпринять, но ожидаю демарша с его стороны. Однако кое-чего Петров не знает. Он не знает о козырных картах в моём рукаве.

Самый неблагоприятный исход для меня – это увольнение под благовидным предлогом. Что ж, я готов уйти из компании и увести за собой часть сотрудников. Ключевых сотрудников! Я уже зарегистрировал новую фирму под названием «Корвет» и новую торговую марку. Кое-кто из руководства банков клиентов готов посодействовать при участии «Корвета» в тендерах. Мною произведено копирование всех «исходников» АБС «Вектор», причём так, что доказать факт кражи интеллектуальной собственности будет практически невозможно. Возглавив фирму «Корвет», я готов полностью вытеснить «Вектор» с рынка и завоевать новые рынки. Единственная загвоздка заключается в том, что для стартапа у меня не хватает наличных средств.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Является ли конфликт, описанный в ситуации, конструктивным или деструктивным?
2. К какому типу относится данный конфликт – внутриличностный, межличностный, между личностью и группой?
3. Данный конфликт носит открытый характер или закрытый?
4. На каком этапе развития находится данный конфликт?
5. Какой вклад сделал каждый участник конфликта в развитие фирмы?
6. Какие последствия могут ожидать фирму, если каждый участник конфликта реализует свои потенциальные планы?

7. На чьей вы стороне? Почему?

8. Можно ли на данном этапе разрешить конфликт, избежав негативных последствий для компании?

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 дихотомической шкале:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

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.