



Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)



## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.В.ДВ.04.01 Тайм-менеджмент  
(наименование дисциплины (модуля))

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование специальности)

Направленность (профиль) Менеджмент организации  
(наименование направленности (профиля) / специализации)

Квалификация выпускника Бакалавр  
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная, очно-заочная  
(очная, очно-заочная, заочная)

Воронеж 2020

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента.

Протокол от « 15 » октября 2020 г. № 3

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

*Директор Воронцова Е.А. Вор*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Лютнева А.А. Лют*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Часовкин С.В. Час*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



Заведующий кафедрой



И. В. Куксова

Разработчики:

Профессор



И. В. Куксова

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины является достижение следующих результатов обучения:

Код компетенции	Наименование компетенции
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-1	Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя из конкретных потребностей рынка
ПК-2	Способен использовать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, а также изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области организации, нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения							
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.	6 сем.	7 сем.	8 сем.
Введение в профессиональную деятельность	УК-6							
Деловые коммуникации	УК-6							
Маркетинг персонала								УК-6 ПК-1 ПК-2
Менеджмент			ПК-1	ПК-1				
Социальное управление организацией								ПК-1 ПК-2
Теория организации				ПК-1				
Организационное поведение					ПК-1 ПК-2			
Документирование управленческой деятельности		ПК-1 ПК-2						
Делопроизводство		ПК-1 ПК-2						
Методы принятия управленческих решений					ПК-1			
Оценка эффективности управленческих процессов					ПК-1			
Психология и педагогика			ПК-2					
Управление персоналом				ПК-2				
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)						УК-6 ПК-1 ПК-2		УК-6 ПК-1 ПК-2
Производственная практика (преддипломная практика)								УК-6 ПК-1 ПК-2
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена								УК-6 ПК-1 ПК-2
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы								УК-6 ПК-1 ПК-2

## - для очно-заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения									
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.	6 сем.	7 сем.	8 сем.	9 сем.	10 сем.
Введение в профессиональную деятельность	УК-6									
Деловые коммуникации			УК-6							
Маркетинг персонала								УК-6 ПК-1 ПК-2		
Менеджмент			ПК-1	ПК-1						
Социальное управление организацией								ПК-1 ПК-2		
Теория организации					ПК-1					
Организационное поведение						ПК-1 ПК-2				
Документирование управленческой деятельности		ПК-1 ПК-2								
Делопроизводство		ПК-1 ПК-2								
Методы принятия управленческих решений					ПК-1					
Оценка эффективности управленческих процессов					ПК-1					
Психология и педагогика			ПК-2							
Управление персоналом					ПК-2					
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)						УК-6 ПК-1 ПК-2		УК-6 ПК-1 ПК-2		
Производственная практика (преддипломная практика)										УК-6 ПК-1 ПК-2
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена										УК-6 ПК-1 ПК-2
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы										УК-6 ПК-1 ПК-2

## - для заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по курсам изучения				
	1 курс	2 курс	3 курс	4 курс	5 курс
Введение в профессиональную деятельность	УК-6				
Деловые коммуникации		УК-6			
Маркетинг персонала				УК-6 ПК-1 ПК-2	
Менеджмент		ПК-1			
Социальное управление организацией				ПК-1 ПК-2	
Теория организации			ПК-1		
Организационное поведение				ПК-1 ПК-2	
Документирование управленческой деятельности		ПК-1 ПК-2			
Делопроизводство		ПК-1 ПК-2			
Методы принятия управленческих решений				ПК-1	
Оценка эффективности управленческих процессов				ПК-1	

Психология и педагогика	ПК-2				
Управление персоналом		ПК-2			
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)				УК-6 ПК-1 ПК-2	УК-6 ПК-1 ПК-2
Производственная практика (преддипломная практика)					УК-6 ПК-1 ПК-2
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена					УК-6 ПК-1 ПК-2
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы					УК-6 ПК-1 ПК-2

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 6 семестру;
- для очно-заочной формы обучения – 8 семестру;
- для заочной формы обучения – 2 курсу.

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-6	ИУК-6.1. Эффективно организует использование своего времени для решения поставленных целей	Знает основные закономерности и принципы управления своим временем Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели. Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач.
	ИУК-6.2. Планирует и осуществляет направления саморазвития с учетом принципов образования в течение всей жизни	Знает основные принципы саморазвития, личностного и профессионального роста; требования рынка труда и предложения образовательных услуг. Умеет использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития. Владеет методами оценки своих ресурсов и их пределов.
ПК-1	ИПК-1.1. знает методологию экономической науки, основанную на теориях мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя их конкретных потребностей рынка	Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности. Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач. Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами
	ИПК-1.2.разрабатывает планы, выбирает оптимальные управленческие технологии для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя их конкретных потребностей рынка	Знает основные принципы и этапы тактического планирования Умеет организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка. Владеет типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.
ПК-2	ИПК-2.1. Знает способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом	Знает типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; Умеет анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности Владеет навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления
	ИПК-2.2. Знает передовой отечественный и зарубежный опыт в области организации,	Знает тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных

	нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе	<p>предприятиях.</p> <p>Умеет выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>
--	--	--

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Код компетенции, код индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля успеваемости	Шкала оценивания
1	Тема 1. Сущность и определение понятия «тайм-менеджмент».	<p>УК-6 (ИУК-6.1 ИУК-6.2)</p> <p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>Знает основные закономерности и принципы управления своим временем; основные принципы саморазвития, личностного и профессионального роста; требования рынка труда и предложения образовательных услуг; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели; использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей</p>	<p>Устный опрос Реферат Тест</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты. Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач; методами оценки своих ресурсов и их пределов; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>		
2	<p>Тема 2. Хронометраж</p>	<p>УК-6 (ИУК-6.1 ИУК-6.2)</p> <p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>Знает основные закономерности и принципы управления своим временем; основные принципы саморазвития, личностного и профессионального роста; требования рынка труда и предложения образовательных услуг; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели; использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить</p>	<p>Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>



			<p>профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты. Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач; методами оценки своих ресурсов и их пределов; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>		
3	Тема 3. Планирование времени	<p>УК-6 (ИУК-6.1 ИУК-6.2)</p> <p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>Знает основные закономерности и принципы управления своим временем; основные принципы саморазвития, личного и профессионального роста; требования рынка труда и предложения образовательных услуг; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы</p>	Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели; использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач; методами оценки своих ресурсов и их пределов; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>		
4	Тема 4. Обзор задач в тайм-менеджменте	<p>УК-6 (ИУК-6.1 ИУК-6.2)</p> <p>ПК-1 (ИПК-1.1)</p>	<p>Знает основные закономерности и принципы управления своим временем; основные принципы саморазвития, личного и профессионального роста;</p>	<p>Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

		<p>ИПК-1.2)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>требования рынка труда и предложения образовательных услуг; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели; использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач; методами оценки своих ресурсов и их пределов; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками</p>		
--	--	---	---	--	--

			организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
5	Тема 5. Приоритеты в тайм-менеджменте	УК-6 (ИУК-6.1 ИУК-6.2)  ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)  ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)	<p>Знает основные закономерности и принципы управления своим временем; основные принципы саморазвития, личностного и профессионального роста; требования рынка труда и предложения образовательных услуг; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели; использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач; методами оценки своих ресурсов и их</p>	Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>пределов; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>		
6	Тема 6. Самомотивация	<p>УК-6 (ИУК-6.1 ИУК-6.2)</p> <p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>Знает основные закономерности и принципы управления своим временем; основные принципы саморазвития, личностного и профессионального роста; требования рынка труда и предложения образовательных услуг; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели; использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать</p>	<p>Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты. Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач; методами оценки своих ресурсов и их пределов; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
ИТОГО	Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания		
	Экзамен	Ответ на билет	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»		

Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

### Шкала оценивания устного опроса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота ответа	полностью раскрыто содержание вопроса	содержание вопроса в основном раскрыто	неполное знание теоретического материала	не раскрыто основное содержание учебного материала
правильность ответа	материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология;	в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа;	непоследовательное раскрытие содержания материала, но показано общее понимание вопроса и	обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;

	продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию преподавателя.	допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.	продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,	допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии,
Использование примеров	теоретические положения подкреплены конкретными примерами, показана способность применять их в новой ситуации;	Приводятся примеры, не раскрывающие в полной мере теоретические положения	не может применить теорию в новой ситуации	Не приводятся примеры
Самостоятельность ответа	ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов	ответ прозвучал самостоятельно, с одним наводящим вопросом	При ответе использованы наводящие вопросы преподавателя	Не может самостоятельно ответить на вопрос

### Шкала оценивания реферата

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота изложения	Реферат является информативным, объективно передаёт исходную информацию, а также корректно оценивает материал, содержащийся в первоисточнике	Не раскрыты отдельные вопросы	Тема раскрыта частично	Тема раскрыта не полностью
степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов	В работе в полной мере использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе частично использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе использованы некоторые результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе не использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме
дополнительные знания, использованные при написании работы	В работе в полной мере использованы дополнительные знания	В работе частично использованы дополнительные знания	В работе использованы некоторые дополнительные знания	В работе не использованы дополнительные знания
Уровень владения тематикой	Полностью владеет темой	Не владеет отдельными вопросами по	Частично владеет темой	Не владеет темой

		данной теме		
логичность подачи материала	Материал изложен логично	Иногда логичность изложения нарушается	Логичность прослеживается слабо	Материал изложен нелогично
Правильность цитирования источников	Источники процитированы правильно, нет плагиата	Незначительные ошибки в цитировании	Грубые ошибки в цитировании источников	Допущен плагиат
правильное оформление работы	Реферат оформлен правильно	Незначительные ошибки в оформлении	Грубые ошибки в оформлении	Реферат оформлен неправильно
соответствие реферата стандартным требованиям	Реферат полностью соответствует стандартам	Реферат соответствует стандартам, но допущены незначительные отступления	Реферат частично соответствует стандартам	Реферат не соответствует стандартам

### Шкала оценивания теста

вид теста	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Закрытые тесты с одним правильным ответом	Найден правильный ответ			Ответ найден не правильно
Закрытые тесты с несколькими правильными ответами	Представлены все правильные варианты ответа	Представлена большая часть (более 60% от общего объема правильных ответов) правильных вариантов ответа	Представлена часть (менее 50% от общего объема правильных ответов) правильных вариантов ответа	Ответ найден не правильно
Закрытые тесты на нахождение соответствия	Представлена правильная последовательность			Ответ найден не правильно
Открытые тесты с дополнением	Все представленные дополнения являются правильными	Большая часть представленных дополнений (более 60% от общего объема правильных ответов) являются правильными	Представлена часть (менее 50% от общего объема правильных ответов) правильных дополнений	Дополнения не представлены
Открытые тесты с открытым изложением ответов	Найдено верное решение и представлен аргументированный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения	Найденный ответ имеет математические погрешности (или дает ответ не на всю поставленную проблему), но представлен аргументированный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения	Найденный ответ имеет математические погрешности (или дает ответ не на всю поставленную проблему), так как предложенный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения не соответствует в полной мере поставленному заданию. Либо ответ представлен	Найден неверный ответ



			правильно, но нет его логического обоснования	
--	--	--	---	--

### Шкала оценивания кейса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Формулировка конкретных проблем кейса	Приводит точные формулировки проблем кейса, верно раскрывает содержание проблем	Допускает некоторые неточности при формулировке конкретных проблем кейса, а также в раскрытии содержания проблем	Демонстрирует недостаточно правильные формулировки проблем кейса	Допускает существенные ошибки при формулировке конкретных проблем кейса
Подбор информационного источника по кейс-задаче	Использует для задания как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для решения кейс-задачи
Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи	Доказательно приводит комплекс мероприятий по решению каждой проблемы кейс-задачи	Демонстрирует доказательства решения по отдельным проблемам	Демонстрирует не убедительные доказательства решения одной проблемы кейса	Не демонстрирует решения проблем кейса
Презентация решений кейса	Представляется обоснованный вывод решению поставленной задачи кейса	Испытывает затруднения при обоснованности вывода решений задачи кейса	Демонстрирует вывод, носящий краткий характер и затрудненный для понимания	Не приводит вывода

### Шкала оценивания проблемно-аналитического задания

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Подбор информационного источника для анализа	Использует для анализа как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует для анализа более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует для анализа только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для анализа

Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию	Предоставляет ответы на все поставленные вопросы	Допускает неточности при ответе на вопросы	Отвечает только на один поставленный вопрос	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой)	Демонстрирует полные ответы на все поставленные вопросы	Допускает ошибки в ответах на поставленные вопросы	Называет один требуемый факт подразумеваемой информации	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов)	Аргументировано отвечает на поставленные вопросы, приводя критерии оценки в явления в задании	Допускает ошибки в аргументации критериев явления задания	Приводит только одно доказательство критерия оценки явления в задании	Аргументация и ответы отсутствуют
Наглядность и иллюстративность примеров	Раскрывает на примерах изученные теоретические положения	Допускает ошибки в примерах по изученным теоретическим положениям	Испытывает затруднения при иллюстрации примерами теоретических положений	Не демонстрирует наглядность и иллюстративность примеров
Доказательство собственных утверждений	Демонстрирует убедительные доказательства собственных суждений и выводов по решению поставленных задач в задании	Допускает неточности при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Испытывает затруднения при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Не приводит ни одного из аналитических фактов доказательства собственных суждений по выводам задания
Общий аналитический вывод по заданию	Представляет обоснованный вывод по заданию с указанием всех составляющих проведенного аналитического исследования	Допускает некоторые неточности при раскрытии составляющих проведенного аналитического исследования, составляющих вывод по заданию	Приводит вывод, носящий краткий характер и затруднительный для понимания	Отсутствует вывод по заданию

### Критерии оценивания ответа на экзамене:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, умение показать уровень сформированности практических профессиональных

умений и навыков, способность четко и аргументировано отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал недостаточно полное знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, проявил неявное умение продемонстрировать уровень сформированности практических профессиональных умений и навыков, давал не всегда четкие и логичные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал неглубокие знания основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, а также испытывал существенные затруднения при ответе на дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал отсутствие знаний основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования при ответе на вопросы билета.

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **1 ЭТАП – Текущий контроль освоения дисциплины**

3.1. Вопросы для устного опроса:

1. Понятие и сущность тайм-менеджмента
2. Трудности использования и распределения рабочего времени
3. Внешние причины дефицита времени
4. Внутренние причины дефицита времени
5. «Поглотители» времени в тайм-менеджменте
6. Проактивный и реактивный подходы к жизни
7. Инструменты контекстного планирования
8. Правила организации рабочего дня
9. Расстановка приоритетов в тайм-менеджменте
10. Результато-ориентированное планирование
11. Этапы контроля
12. Этапы планирования
13. Матрица Эйзенхауэра
14. Правило Парето
15. Хронометраж. Ключевые показатели техники хронометража
16. Взаимно поддерживающие цели
17. Внешние ограничения цели
18. Внутренние ограничения цели
19. Контекстное планирование

- 20. Типичные затруднения ведения хронометража и способы их преодоления
- 21. Важность делегирования полномочий
- 22. Пределы делегирования
- 23. Какую работу стоит делегировать
- 24. Препятствия делегирования
- 25. Достоинства делегирования
- 26. Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента
- 27. Корпоративные стандарты тайм-менеджмента
  - 28. Стили руководства
  - 29. Структура взаимодействия с коллегами
  - 30. Баланс сильных и слабых сторон

### 3.2. Примерный перечень тем рефератов:

1. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов.
2. Первый шаг на пути к овладению искусством управления временем – изменение его восприятия.
3. Основные причины нерационально потраченного времени.
4. Основные способы организации жизни. Управление стрессами.
5. Само-менеджмент – умение управлять собой.
6. Функции и цели самоменеджмента.
7. Целеполагание как процесс сознательного осуществления своих действий в соответствии с генеральной линией или ориентиром: принципы, технология, основные правила, анализ «цель-средство».
8. Определение жизненных приоритетов и постановка задач.
9. Оптимальная система планирования в самоменеджменте.
10. Технология принятия решения в разрешении и конфликта между долгосрочными и краткосрочными целями.
11. Техники самоменеджмента в управлении временем. Правила повышения эффективности персонального менеджмента.
12. Оптимальная система планирования времени.
13. Искусство делегирования полномочий.
14. Основные требования к составлению плана дел: список каждодневных дел, составление расписания.
15. Выбор инструмента для эффективного планирования времени.
16. Роль информации и коммуникации в социальном общении
17. Значимость выбора источников и рациональный подход к овладению информацией.
18. Приемы и способы рационального чтения как метода совершенствования организации труда.
19. Технология рационального проведения совещаний и ведения переговоров
20. Визитная карточка как необходимый атрибут делового общения.
21. Функциональное планирование работы в офисе.

22. Рациональное моделирование рабочего пространства.  
 23. Рациональное управление потоком деловой документации.  
 24. Специфика работы и формы общения с различного типа информацией в офисе.

### Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

### Задания закрытого типа

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2	21	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2
	ПК-1	ИПК-1.1 ИПК-1.2		ПК-1	ИПК-1.1 ИПК-1.2
	ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2		ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2
2	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2	22	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2
	ПК-1	ИПК-1.1 ИПК-1.2		ПК-1	ИПК-1.1 ИПК-1.2
	ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2		ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2
3	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2	23	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2
	ПК-1	ИПК-1.1 ИПК-1.2		ПК-1	ИПК-1.1 ИПК-1.2
	ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2		ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2
4	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2	24	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2
	ПК-1	ИПК-1.1 ИПК-1.2		ПК-1	ИПК-1.1 ИПК-1.2
	ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2		ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2
5	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2	25	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2
	ПК-1	ИПК-1.1 ИПК-1.2		ПК-1	ИПК-1.1 ИПК-1.2
	ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2		ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2



	ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2		ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2
15	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	35	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
16	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	36	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
17	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	37	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
18	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	38	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
19	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	39	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
20	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	40	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2

## Ключ ответов

Тема 1. № вопроса	Верный ответ	Тема 2. № вопроса	Верный ответ	Тема 3. № вопроса	Верный ответ	Тема 4. № вопроса	Верный ответ
1	4	6	3	11	1-2, 2-1, 3-3	16	3
2	2	7	1	12	2	17	3,4
3	2	8	4	13	3	18	4
4	3,4,1,2	9	4	14	3,4	19	1
5	3	10	1	15	4	20	3

## Ключ ответов

Тема 1. № вопроса	Верный ответ	Тема 2. № вопроса	Верный ответ	Тема 3. № вопроса	Верный ответ	Тема 4. № вопроса	Верный ответ
21	4	26	3	31	4	36	3
22	2	27	2,4	32	2	37	1-2,3,5; 2-1,4,6
23	1	28	1-3,5,6; 2- 1,2,4	33	2	38	4
24	2	29	1	34	1	39	2,4,3,1
25	1,4	30	3	35	3	40	1

### Задание № 1

Технология, позволяющая использовать невосполнимое время жизни в соответствии со своими личными и бизнес-целями и ценностями – это:

1. менеджмент
2. научная организация труда
3. менеджмент качества
4. тайм-менеджмент

### Задание № 2

Мелкие задачи, на решение которых не требуется много сил и времени, но которые очень неприятны и их хочется отложить – это:

1. мемуарнички
2. лягушки
3. швейцарский сыр
4. подцели

### Задание № 3

Крупные задачи, которые невозможно решить за один раз – это:

1. пирамиды
2. слоны
3. хронофаги
4. крокодилы

### Задание №4

Выстройте в правильной последовательности стадии метода планирования времени и принятия решений «Альпы»:

1. составление заданий дня
2. оценка длительности дел
3. резервирование времени «про запас»
4. принятие решений по приоритетным сокращениям и перепоручению

### Задание № 5

Методика планирования времени и принятия решений, при которой рабочие функции рассматривают с точки зрения их эффективности (80 % конечных результатов достигается за 20 % затраченного времени, тогда как остальные 20 % итога «поглощают» 80 % рабочего времени) это:



1. анализ по принципу Эйзенхауэра
2. установление приоритетов с помощью анализа АБВ
3. принцип Парето
4. метод «Альпы»

#### Задание № 6

Помогает руководителю высвободить время, способствует использованию профессиональных знаний сотрудников, стимулирует раскрытие способностей и положительно воздействует на мотивацию сотрудников:

1. целеполагание
2. планирование
3. делегирование
4. контроль

#### Задание № 7

Способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии:

1. стимулирование труда
2. мотивация
3. премия
4. заработная плата

#### Задание № 8

Регулирует взаимодействия между сотрудниками:

1. организационный тайм-менеджмент
2. личный тайм-менеджмент
3. корпоративный тайм-менеджмент
4. командный тайм-менеджмент

#### Задание № 9

Персональный тайм-менеджмент используется для повышения:

1. контроля над использованием времени сотрудниками
2. личной эффективности руководителей
3. корпоративной производительности
4. степени рационального управления временем компании

#### Задание № 10

Совокупность методов использования инструментов личного тайм-менеджмента в целях повышения эффективности деятельности организации

– это:

1. корпоративный тайм-менеджмент
2. личный тайм-менеджмент
3. командный тайм-менеджмент

## 4. организационный тайм-менеджмент

## Задание № 11

Выберите для каждого метода планирования времени свое соотношение приоритетов в делах?

Приоритеты:

1. 80/20
2. 60/40
3. 65/20/15

Методы:

1. метод Альпы
2. правило Парето
3. правило ABC

## Задание № 12

Все контексты можно разделить на:

1. 8 условных групп
2. 4 условные группы
3. 5 условных групп
4. бесконечное множество условных групп

## Задание № 13

Для создания эффективного обзора задач важен принцип:

1. активизации
2. дезинтеграции
3. материализации
4. иррационализма

## Задание № 14

К гибким задачам относятся:

1. встретить в аэропорту представителя заказчика, прибывающего рейсом 324 в 20.00
2. Обязательно сегодня сдать отчет в бухгалтерию до 18.00
3. Разработать регламент обработки входящих заказов
4. Позвонить ключевому клиенту, договориться о встрече

## Задание № 15

Лишний шаг в алгоритме жестко-гибкого планирования:

1. выделить приоритетные задачи
2. составить список жестких задач
3. составить список гибких задач
4. провести хронометраж всех задач в плане

## Задание № 16

Неверно, что \_\_\_\_\_ является способом самонастройки на решение задач

1. метод «швейцарского сыра»
2. техника «якорения»
3. техника хронометража
4. промежуточная радость

#### Задание № 17

Неверно, что \_\_\_\_\_ является шагом алгоритма жестко-гибкого планирования

1. вычеркивание выполненных задач
2. определение времени исполнения для всех задач
3. отслеживание изменения показателей с помощью графика бюджетирования времени для приоритетных задач
4. выбор двух показателей для отслеживания

#### Задание № 18

Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются:

1. расхитителями собственности
2. растратчиками финансового капитала
3. рубрикаторами потерь
4. поглотителями времени

#### Задание № 19

Одним из шагов техники контекстного планирования является:

1. просмотр списка задач при приближении контекста
2. просмотр своих ключевых областей
3. соотнесение данных хронометража с группами контекстов
4. просмотр списка хронофагов при приближении контекста

#### Задание № 20

По матрице Эйзенхауэра неважные и несрочные задачи относятся к категории:

1. В
2. С
3. D
4. А

#### Задание № 21

Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является:

1. контекстуальность
2. бюджетлируемость
3. хронометрированность
4. релевантность

## Задание № 22

Стратегия достижения SMART-цели (действие в задачной ситуации) называется:

1. методом Шваба
2. «воронкой шагов»
3. «пирогом времени»
4. «веером возможностей»

## Задание № 23

Техника хронометража помогает:

1. выявить свои типовые поглотители времени
2. определить критерии для формулирования цели
3. выявить надцели
4. выявить свои типовые стратегические цели

## Задание № 24

Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются:

1. похитителями качества
2. поглотителями времени
3. растратчиками финансового капитала
4. расхитителями собственности

## Задание № 25

Основными задачами хронометража являются:

1. определить, на что тратится ваше время
2. определить основные параметры системы планирования
3. стандартизировать расходы времени на выполнение работ
4. выработать «чувство эффективности», «чувство времени»

## Задание № 26

Отечественный подход к хронометражу отличается от западного тем, что:

1. направлен на учет расходов времени компании
2. формирует систему производственного контроля расходов времени
3. способствует формированию более осознанного отношения ко времени
4. направлен исключительно на сбор информации для анализа расходов времени

## Задание № 27

Шагами техники хронометража являются:

1. фиксация в течение дня всех контекстов
2. фиксация в течение дня всех дел длительностью от 10–15 минут

3. фиксация только непродуктивных расходов времени г) выбор ключевых показателей

4. выбор ключевых целей

#### Задание № 28

Установите соответствие между типами задач и списком задач:

Типы задач:

1. жесткие
2. гибкие

Задачи:

1. сдать отчет в бухгалтерию сегодня до 18.00
2. срочно заказать авиабилеты сегодня до обеда
3. перезвонить Парамонову в 13.25
4. сегодня обязательно внести в базу данных информацию по всем сделкам за неделю
5. совещание начальников отделов, 13.00
6. в 17.00 сдать отчет о проведенном исследовании в отдел маркетинга

#### Задание № 29

При эффективном делегировании задач необходимо передавать исполнителям задачи:

1. оперативно-тактического характера
2. стратегического характера
3. перспективного характера
4. любого уровня

#### Задание № 30

При делегировании задачи руководитель должен:

1. передать полномочия по мониторингу исполнения своему секретарю или помощнику
2. определить срок выполнения задачи и не напоминать исполнителям о нем
3. оставить напоминание о задаче у себя
4. назначить ответственного за контроль задач из числа сотрудников секретариата

#### Задание № 31

Условие или совокупность условий, обстоятельств, наиболее благоприятных для решения какой-либо задачи – это:

1. критерий
2. показатель хронометража
3. хронос
4. контекст

#### Задание № 32

Ключевые области жизни – это основные направления:

1. применения техники хронометража
2. в которых развивается жизнь человека
3. совершенствования системы контроля и учета личного времени
4. экономия времени

#### Задание № 33

Технология, позволяющая визуализировать ключевые области жизни:

1. Value stream mapping
2. Mind Maps
3. Visual mapping
4. Mind Visual System

#### Задание № 34

SMART- критерию «конкретная формулировка» соответствует высказывание:

1. увеличить число активных клиентов, совершающих сделки не реже 3 раз в месяц
2. увеличить на 15% число клиентов компании
3. расширение клиентской базы
4. расширить число клиентов компании, совершающих сделки

#### Задание № 35

Персональный тайм-менеджмент используется для повышения:

1. контроля над использованием времени сотрудниками
2. личной эффективности руководителей
3. корпоративной эффективности
4. корпоративной производительности

#### Задание № 36

Персональная эффективность – это личная:

1. эффективность сотрудников + совокупность их личных контекстов
2. производительность подчиненных + жесткая регламентация со стороны руководства
3. эффективность сотрудника + контекст конкретной сферы деятельности организации
4. система стандартизации работы сотрудников + выстроенная система делегирования задач со стороны управленческого аппарата

#### Задание № 37

Соотнесите перечисленные названия с принципами и этапами корпоративного внедрения тайм-менеджмента:

1. принципы
2. этапы

Названия:

1. порядок через формализацию
2. центр кристаллизации
3. принцип земледельца
4. посев
5. свобода самостоятельности
6. мотивация через количественные показатели

#### Задание № 38

Регулирует взаимодействия между сотрудниками:

1. корпоративный тайм-менеджмент
2. личный тайм-менеджмент
3. индивидуальный тайм-менеджмент
4. командный тайм-менеджмент

#### Задание № 39

Определите последовательность этапов внедрения на предприятии управления по ценностям (ценностного управления):

1. разработка кодекса корпоративной культуры
2. определение миссии, ценностей компании
3. разработка регламентов и стандарта корпоративного тайм-менеджмента, обеспечивающего вовлеченность персонала в дела компании
4. разработка корпоративной цели, стратегии.

#### Задание № 40

С помощью какой формулы можно определить долю времени, потраченного на необязательную работу:

1.  $A_n/ПД*100\%$
2.  $B_n/ПД*100\%$
3.  $B_n/ПД*100\%$
4.  $Г_n/ПД*100\%$

### Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции


№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-6	ИУК-6.1	11	ПК-2	ИПК-2.1
2	УК-6	ИУК-6.1	12	ПК-2	ИПК-2.2
3	УК-6	ИУК-6.1	13	ПК-2	ИПК-2.1
4	УК-6	ИУК-6.1	14	ПК-2	ИПК-2.1
5	УК-6	ИУК-6.1	15	ПК-2	ИПК-2.2
6	УК-6	ИУК-6.1	16	ПК-2	ИПК-2.1
7	УК-6	ИУК-6.2	17	ПК-1	ИПК-1.2
8	УК-6	ИУК-6.2	18	ПК-1	ИПК-1.1

9	УК-6	ИУК-6.2	19	ПК-1	ИПК-1.1
10	УК-6	ИУК-6.2	20	ПК-1	ИПК-1.2

### Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	<p>Подобно деньгам, время — это ресурс. Но это ресурс уникальный. Его, в отличие от денег, нельзя одалживать, накапливать и запасать впрок. Хотим мы того или нет, но мы должны его тратить, причем по твердому курсу — 60 минут за час. Время нельзя включить или выключить, как машину, или заменить, как работника или партнера. Таким образом, время — самый безжалостный и негибкий элемент нашего существования.</p> <p>Наиболее важное отличие времени от денег состоит в том, что этот ресурс распределен между всеми в абсолютно равной пропорции. Для студента и домохозяйки, бизнесмена и нищего сутки включают 24 часа и ни секундой больше. Проблема не в том, сколько мы имеем времени (ибо у всех его поровну), а в том, как мы его используем.</p> <p>На свете существует немало людей, которые не умеют правильно тратить деньги. Такие люди никогда не достигнут финансового благополучия.</p> <p>Но еще чаще встречаются люди, не умеющие правильно обращаться со своим временем. Неудивительно, что времени им всегда не хватает. Для таких людей характерно внутреннее напряжение, они постоянно страдают от стресса и вместе с тем от угрызений совести из-за неделанных дел и упущенных возможностей. Человека, который не умеет распоряжаться временем, постоянно сопровождают неприятности.</p> <p>Время и деньги похожи тем, что оба этих ресурса, будучи выброшены на ветер, не приносят никакой пользы — разве только мимолетное и весьма сомнительное удовольствие. Если и тем и другим человек распоряжается с умом, то обеспечивает себе подлинное благополучие — как материальное, так и психологическое.</p> <p>Говорят: деньги как вода. Но это справедливо лишь для тех, кто тратит их только ради удовлетворения своих текущих надобностей, и потому его деньги вечно ускользают сквозь пальцы. Время тоже как вода. Один позволяет ей течь просто так, без всякой пользы. Другой же использует движущую силу воды для созидания.</p> <p>Как бы мы ни старались, но время все равно будет неумолимо двигаться с определенной скоростью. Поэтому имеет смысл говорить не о том, чтобы научиться управлять временем, а о том, чтобы научиться управлять собой, относясь с уважением ко времени. Поняв это, мы также поймем, почему рациональная организация времени ставит перед нами множество проблем, но при этом открывает широчайшие перспективы.</p>
2	<p>Планирование строится иерархически, сначала долгосрочное, затем среднесрочное и краткосрочное. Каждый последующий уровень планирования строится в рамках предыдущего и конкретизирует его.</p>



3	 <p>например:          День: каждый день читать по 50 страниц научных книг          Неделя: писать небольшие статьи для конференций          Месяц: опубликовать самую удачную статью          Год: написать самостоятельно все курсовые          5 лет: написать диссертацию          Главная цель: внести значимый вклад в отечественную науку</p>
4	<p>Камни — самые важные задачи, должны идти сначала, потому что иначе доступное временное пространство будет заполнено менее важными делами. Другими словами, время работника должно быть распределено на задачи, которые имеют самую большую ценность для него, и второстепенные задачи, которые можно выполнять в остальное время</p>
5	<p>Техника хронометража</p>
6	<p>«реальные бифштексы»          2. Курсы.          «иллюзорные бифштексы»          1. Ежедневно читать на английском.          3. Ежедневно 30 минут смотреть фильмы на английском языке.          4. Учить слова.          5. Ежедневно смотреть упражнения по грамматике.          На курсах человеку придется это делать, его будет направлять и поддерживать преподаватель, он специально освободит время для этого. Остальные действия придется предпринимать ежедневно самому, а это требует самодисциплины. Ежедневные занятия будут требовать времени и таким образом «спорить» с текущими делами. Ради выполнения текущих дел и низкой самодисциплины человек может пропускать ежедневные занятия английским языком.</p>
7	<p>4) неполное представление о текущих задачах и путях их решения;          5) плохое планирование трудового дня;          9) недостаток мотивации, лень;          16) отсутствие самодисциплины;          25) привычка откладывать «на потом»;</p>
8	<p>На работу можно тратить меньше времени если:          - переформулировать цель данной работы, чтобы делать ее быстрее          - изменить способ выполнения работы, чтобы делать ее быстрее          - изменить энергетические затраты на выполнение данной работы, чтобы делать ее быстрее          - избавиться от помех, замедляющих эту работу</p>
9	<p>Стратегия «ускорения» времени</p>

10	Организации, недооценивающие «фактор времени» и не способные эффективно управлять временем, просто обречены на утрату важнейшего стратегического преимущества, потерю конкурентоспособности и на скоростное вымирание.
11	Конфликт был организован старшей сотрудницей, которая подвергла действие молодой коллеги необоснованной критике, поскольку первая сотрудница действовала по инструкции, к тому же перерыв был незначительный по времени. Вторая сотрудница была также неправа в том, что высказывала критику при клиентах.
12	в интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.
13	привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия
14	постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела
15	<p>1. В данной ситуации описывается внутриличностный конфликт и конфликт между руководителем и подчиненным, межличностный конфликт. Объект конфликтов – сотрудник Веткин. А участниками является руководитель подразделения, Веткин, вышестоящий руководитель.</p> <p>2. -жалоба на Веткина вышестоящему руководителю. -разговор с Веткиным по поводу его положения в группе. Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Веткин является объектом. Тем более, что Веткина приняло на работу вышестоящее начальство, не обратив внимание на так называемую «липовую» справку о хроническом заболевании.</p> <p>3. Так как он руководитель подразделения, то он должен был знать всю информацию, касающуюся Веткина до того, как распределять задание. Не надо было «копать» на наличие подлинности справки. Нужно было распределить соответствующую работу между всеми участниками группы, чтобы каждый мог отвечать за свою выполняемую работу по мере возможности. Если у кого-то (как у Веткина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой.</p>
16	<p>1. Проблема на данной площадке – это увольнение прежнего руководителя, ну и соответственно замена его новым руководителем, который не был работником данной организации. Проблема, конечно же, сформулирована неверно.</p> <p>2. Главной ошибкой руководства данной площадкой было то, что уволили руководителя, так как сам руководитель в принципе ни в чем не виноват. Никто не застрахован от недобросовестных сотрудников. Следующая ошибка это найм жесткого руководителя со стороны, хоть и имеющего опыт работы. Причем найм жесткого руководителя, который мог бы устранить панибратство, повысить дисциплину в коллективе. Ну и еще ошибкой было то, что эту должность предложили Бекетову, который специализируется на продажах. Меры – провести совещание с сотрудниками и руководителем по поводу кражи новым сотрудником. Уволить нового сотрудника.</p> <p>3. А). Строго наказывать (например, выговором, лишением премии и т. д.) за нарушение дисциплины, за нарушение графика работы, за неофициальное общение в присутствии клиента. Б). Поощрять сотрудников (например, объявлением благодарности, признанием заслуг в присутствии коллектива, выплатой премии и т. д.) за выполнение или</p>

	<p>перевыполнения плана продажи, за перспективные и грамотные предложения, как в сфере улучшения общей работы, так и в сфере улучшения климата в коллективе.</p> <p>4. Последствием принятия предлагаемых мер была бы слаженная работа коллектива, высокий уровень продаж, соблюдением коллективом необходимых формальных правил, хорошая дисциплина и как следствие хороший и стабильный психологический климат в коллективе.</p>
17	<p>1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, И, 12.</p> <p>2. Нормы, регламентирующие дресс-код: 2, 5, 9, 13.</p> <p>3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.</p>
18	<p>Лидерство – это положение (статус) определенной личности в организации (на предприятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации.</p>
19	<p>Всего предлагается шесть типов лидерства: авторитарный, образцовый, авторитетный, товарищеский, обучающий и демократичный. Психологами отмечено, что самый здоровый моральный климат и самые высокие результаты соответствуют Компаниям, где лидеры применяют не меньше четырех стилей лидерства (особенно если это авторитетный, демократичный, товарищеский и обучающий типы лидерства).</p>
20	<p>Источники власти в организации имеют определенные различия, обусловленные организационно-правовым статусом организации. В государственных организациях власть опирается на право руководить организацией, проистекающее из официального акта назначения на должность руководителя (директора, президента и т.п.). В частных коммерческих организациях источником власти является единоличное или совместное право собственности или владения имуществом (активами) организации, а также назначение на должность управляющего и другие нижестоящие должности. Основные формы власти в организации</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх)</li> <li>2. Власть, основанная на вознаграждении.</li> <li>3. Законная власть (влияние через традиции)</li> <li>4. Власть примера (влияние с помощью харизмы)</li> <li>5. Власть эксперта (влияние через разумную веру).</li> </ol>

### Задание №1

Ситуационная задача

Какой приоритет для менеджера характеризует формула: «Время > деньги»? Обоснуйте свой ответ.

### Задание №2

Ситуационная задача

Вы стали свидетелем беседы двух менеджеров. 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.

### Задание №3

Ситуационная задача

Запишите видение будущего своего состояния и составьте цели, которые его обеспечат, используя систему Б. Франклина.

### Задание №4

Ситуационная задача

В процессе проведения занятий по управлению временем инструктор достал из-под стола банку с широким горлышком. Он поставил ее на стол рядом с блюдом, на котором лежали камни величиной с кулак. «Как вы думаете, сколько камней мы сможем поместить в эту банку?» — спросил он. После того, как были высказаны предположения, он сказал: «Ладно, давайте проверим». Он положил один камень в банку... затем еще один... затем еще. Банка заполнилась. Затем он спросил: «Заполнена ли эта банка?» Все посмотрели на камни и ответили: «Да». Тогда он снова наклонился под стол и вынул ведро гравия. Затем он насыпал в банку немного гравия, встряхнул ее, и гравий заполнил все те маленькие промежутки, которые остались между огромными камнями. Он ухмыльнулся и снова спросил: «Заполнена ли эта банка?» В этот раз группа уже внимательнее отнеслась к его действиям. «Вероятно, нет» — ответили они. «Отлично!» — сказал он. И снова нагнулся под стол и вынул ведро песка. Он стал засыпать песок в банку и таким образом заполнил все те мелкие промежутки, которые не заполнили камни и гравий. И снова он посмотрел на группу и спросил: «Заполнена ли эта банка?» «Нет!» — закричала группа. Он ответил: «Отлично!» и взял кувшин воды и начал заливать его в банку. Он смог налить в нее где-то около четверти кувшина.

Что этими манипуляциями хотел показать инструктор?

#### Задание №5

Вам поручено запустить новый проект. Но ваши подчиненные жалуются, что им не хватает времени на выполнение всех задач по первому проекту, они и так задерживаются после рабочего дня на 2, а то и 3 часа. Вы подозреваете, что сотрудники используют свое рабочее время неэффективно.

Какой техникой тайм-менеджмента необходимо воспользоваться в первую очередь, чтобы подтвердить или опровергнуть ваше предположение?

#### Задание №6

При работе над делом - «слоном» – изучением английского языка – менеджер по работе с клиентами разделил его на «бифштексы». Определите, какие из этих «бифштексов» «реальные», какие – «иллюзорные». Почему?

1. Ежедневно читать на английском.
2. Курсы.
3. Ежедневно 30 минут смотреть фильмы на английском языке.
4. Учить слова.
5. Ежедневно смотреть упражнения по грамматике.

#### Задание №7

Выберите из предложенного Л. Зайвертом списка пять наиболее характерных помех, которые чаще всего встречаются в привычной для вас деятельности.

- 1) нечеткая постановка целей;

- 2) отсутствие приоритетов;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) неполное представление о текущих задачах и путях их решения;
- 5) плохое планирование трудового дня;
- 6) личная неорганизованность, «бумажные завалы»;
- 7) чрезмерное чтение;
- 8) скверная система документооборота;
- 9) недостаток мотивации, лень;
- 10) поиск плохо хранящейся нужной информации (адресов, телефонов и т. п.);
- 11) недостатки кооперации или разделения труда;
- 12) случайные телефонные звонки;
- 13) незапланированные посетители;
- 14) неспособность сказать «нет»;
- 15) неполная, запоздалая информация;
- 16) отсутствие самодисциплины;
- 17) неумение довести дело до конца;
- 18) отвлечение (шум и т. п.);
- 19) затяжные совещания;
- 20) плохая подготовленность к совещаниям, беседам и т. п.;
- 21) отсутствие коммуникаций или неточная обратная связь;
- 22) болтовня на частные темы;
- 23) излишняя коммуникабельность;
- 24) чрезмерные деловые записи;
- 25) привычка откладывать «на потом»;
- 26) желание все узнать подробно;
- 27) длительные ожидания;
- 28) спешка, нетерпение, чрезмерная суетливость;
- 29) неиспользование делегирования;
- 30) недостаточный контроль над порученными делами, из-за чего их приходится переделывать.

#### Задание №8

Используя формулу закона времени как ресурса, предложите способы усовершенствования его четырех основных компонентов, которые позволят вам затрачивать меньше времени на данную работу.

Закон времени как ресурса:

Время работы = Цель \* (Способ работы + Энергия) - Помехи

#### Задание №9

Какая стратегия управления временем описана ниже?

Самым простым способом управления временем, который восходит еще к тейлоризму, является изменение (оптимизация) трудовых операций и алгоритмов деятельности в целом, что неизбежно влечет

за собой изменение (сокращение) нормативов временных затрат на конкретные трудовые операции. Трудовые операции должны стать проще, время их выполнения — короче, а вся система деятельности «в идеале» должна напоминать конвейер.

#### Задание №10

Прокомментируйте выражение: «В будущем будут два типа компаний — быстрые и мертвые».

#### Задание №11

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка.

Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров — молоденькая девушка с приятной внешностью — объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир. Женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Как оценить правильность действий каждого из работников?

#### Задание №12

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Ваше решение?

#### Задание №13.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия?

#### Задание №14.

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

## Задание №15

Руководителю коллектива предстояло выделить одного из сотрудников группы, которую он возглавлял, для разгрузки поступившего оборудования. Подобные работы выполнялись всеми сотрудниками с определенной периодичностью в соответствии с составленным графиком и не вызывали особых возражений, хотя и не входили в функциональные обязанности членов группы.

На сей раз, он решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на его предложение Веткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме. Трудность состояла в том, что разговор проходил в присутствии всего коллектива, и подобный тон мог привести к тому, что и другие сотрудники не стали бы выполнять такие поручения в дальнейшем. Столь грубым отказом он подрывал авторитет руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса. В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку.

Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у него не было сомнений. О поведении же Веткина он сообщил вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей. Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого ему сделали замечание за плохую работу с подчиненными. Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил следующее. У него есть медицинское заключение о хроническом заболевании, которое дает право на освобождение от тяжелых работ. Однако справка эта носит «липовый» характер, и он пользуется ею, когда ему заблагорассудится. Кроме того, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано начальство более высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не станет включать в график подобных работ его фамилию, но объяснит другим сотрудникам, почему этого не делает, и предложил ему подумать над ситуацией. На следующий день руководителя самого вызвали на ковер. Ему было сделано нарекание за то, что он плохо руководит людьми и не понимает важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой большой и такой умный, то найдите ему другое место. На это ему было сказано: «Это не тебе

решать. Иди работай». Теперь руководитель дает поручения Веткину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим руководителем, конечно, очень не доволен, а как поступить — не знает.

Вопросы:

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.
2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?
3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

#### Задание №16

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

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

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

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам - женщинам.

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

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

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что его стиль — продажи, а не возня с бумажками. Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя с тем, чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину.

Руководителем был назначен Завадский. Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны». В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной,



рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты. Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением. Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые торжества, утверждая, что ему не нравятся шумные сборища. Коллектив начинает лихорадить; социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась. Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы:

1. Как сформулировало руководство фирмой проблему на данной площадке? Правильно ли сформулирована проблема?
2. Какие ошибки допустило руководство фирмой? Какие меры нужно было предпринять?
3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.
4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

#### Задание №17

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам: нормы деятельности, нормы, регламентирующие дресс-код, нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы.

Виды норм:

1. Качество – главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

#### Задание №18

Что такое лидерство в организации?

#### Задание №19

Назовите виды лидерства в организации

#### Задание №20

Назовите источники и формы власти в организации

## **2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины**

### Вопросы к экзамену

1. Основные категории курса «Тайм-менеджмент».
2. Цели, задачи курса.
3. Становление тайм-менеджмента в американской управленческой школе..
4. Идеи Тейлора и их влияние на формирование современного тайм-менеджмента.
5. Теория А.Файоля и её воздействие на формирование современного тайм-менеджмента.
6. Теория и практика А.К.Гастева и их воздействие на формирование основ современного тайм-менеджмента.
7. Значение фактора времени в деятельности современного менеджера.
8. Типичные ошибки современных менеджеров в управлении временем, негативное воздействие их на деятельность организации.
9. Методы анализа и учета использованного времени.
10. Роль тайм-менеджмента в организации планирования деятельности организации.
11. Тайм-менеджмент и его роль в организации стратегического планирования..
12. Виды тайм-менеджмента , их характеристика..
13. Влияние тайм-менеджмента на процесс формирования организационной культуры.
14. Тайм-менеджмент и управление изменениями.
15. Методы принятия управленческих решений и тайм –менеджмент.

16. Система планирования личного времени руководителя, пути её совершенствования

17. Раскрытие сущности понятия рационализация ,основные методы рационализации личного труда менеджера.

18. Сущность корпоративного тайм-менеджмента, его влияние на эффективность деятельности организации.

19. Тайм-менеджмент и совершенствование процесса контроля в организации.

20. Тайм-менеджмент и совершенствование инновационных процессов в современной организации.

21. Роль процессов тайм-менеджмента в совершенствовании мотивационной системы организации.

22. Перспективы развития тайм-менеджмента.

23. Тайм-менеджмент и его роль в управлении сопротивлением изменениями.

24. Технология планирования по методу «Альпы»

25. Технология планирования по методу Парето

26. Технология планирования по методу Эйзенхауэра.

27. Система управления временем Б. Франклина

28. Прямое планирование с помощью картотек и дневников учета времени.

### Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

### Задания закрытого типа

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-6	ИУК-6.1	21	УК-6	ИУК-6.1
		ИУК-6.2			ИУК-6.2
	ПК-1	ИПК-1.1		ПК-1	ИПК-1.1
		ИПК-1.2			ИПК-1.2
	ПК-2	ИПК-2.1		ПК-2	ИПК-2.1
		ИПК-2.2			ИПК-2.2
2	УК-6	ИУК-6.1	22	УК-6	ИУК-6.1
		ИУК-6.2			ИУК-6.2
	ПК-1	ИПК-1.1		ПК-1	ИПК-1.1
		ИПК-1.2			ИПК-1.2

	ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2		ПК-2	ИПК-2.1 ИПК-2.2
3	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	23	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
4	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	24	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
5	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	25	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
6	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	26	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
7	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	27	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
8	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	28	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
9	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	29	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
10	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	30	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
11	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2	31	УК-6	ИУК-6.1 ИУК-6.2

	ПК-1 ПК-2	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2		ПК-1 ПК-2	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
12	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	32	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
13	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	33	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
14	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	34	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
15	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	35	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
16	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	36	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
17	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	37	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
18	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	38	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
19	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	39	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2

20	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2	40	УК-6 ПК-1 ПК-2	ИУК-6.1 ИУК-6.2 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-2.1 ИПК-2.2
----	----------------------	--	----	----------------------	--

### Ключ ответов

Тема 1. № вопроса	Верный ответ	Тема 2. № вопроса	Верный ответ	Тема 3. № вопроса	Верный ответ	Тема 4. № вопроса	Верный ответ
1	4	6	3	11	1-2, 2-1, 3-3	16	3
2	2	7	1	12	2	17	3,4
3	2	8	4	13	3	18	4
4	3,4,1,2	9	4	14	3,4	19	1
5	3	10	1	15	4	20	3

### Ключ ответов

Тема 1. № вопроса	Верный ответ	Тема 2. № вопроса	Верный ответ	Тема 3. № вопроса	Верный ответ	Тема 4. № вопроса	Верный ответ
21	4	26	3	31	4	36	3
22	2	27	2,4	32	2	37	1-2,3,5; 2-1,4,6
23	1	28	1-3,5,6; 2- 1,2,4	33	2	38	4
24	2	29	1	34	1	39	2,4,3,1
25	1,4	30	3	35	3	40	1

### Задание № 1

Технология, позволяющая использовать невосполнимое время жизни в соответствии со своими личными и бизнес-целями и ценностями – это:

1. менеджмент
2. научная организация труда
3. менеджмент качества
4. тайм-менеджмент

### Задание № 2

Мелкие задачи, на решение которых не требуется много сил и времени, но которые очень неприятны и их хочется отложить – это:

1. мемуарнички
2. лягушки
3. швейцарский сыр
4. подцели

### Задание № 3

Крупные задачи, которые невозможно решить за один раз – это:

1. пирамиды
2. слоны
3. хронофаги
4. крокодилы

#### Задание №4

Выстройте в правильной последовательности стадии метода планирования времени и принятия решений «Альпы»:

1. составление заданий дня
2. оценка длительности дел
3. резервирование времени «про запас»
4. принятие решений по приоритетным сокращениям и перепоручению

#### Задание № 5

Методика планирования времени и принятия решений, при которой рабочие функции рассматривают с точки зрения их эффективности (80 % конечных результатов достигается за 20 % затраченного времени, тогда как остальные 20 % итога «поглощают» 80 % рабочего времени) это:

1. анализ по принципу Эйзенхауэра
2. установление приоритетов с помощью анализа АБВ
3. принцип Парето
4. метод «Альпы»

#### Задание № 6

Помогает руководителю высвободить время, способствует использованию профессиональных знаний сотрудников, стимулирует раскрытие способностей и положительно воздействует на мотивацию сотрудников:

1. целеполагание
2. планирование
3. делегирование
4. контроль

#### Задание № 7

Способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии:

1. стимулирование труда
2. мотивация
3. премия
4. заработная плата

#### Задание № 8

Регулирует взаимодействия между сотрудниками:

1. организационный тайм-менеджмент

2. личный тайм-менеджмент
3. корпоративный тайм-менеджмент
4. командный тайм-менеджмент

#### Задание № 9

Персональный тайм-менеджмент используется для повышения:

1. контроля над использованием времени сотрудниками
2. личной эффективности руководителей
3. корпоративной производительности
4. степени рационального управления временем компании

#### Задание № 10

Совокупность методов использования инструментов личного тайм-менеджмента в целях повышения эффективности деятельности организации

– это:

1. корпоративный тайм-менеджмент
2. личный тайм-менеджмент
3. командный тайм-менеджмент
4. организационный тайм-менеджмент

#### Задание № 11

Выберите для каждого метода планирования времени свое соотношение приоритетов в делах?

Приоритеты:

1. 80/20
2. 60/40
3. 65/20/15

Методы:

1. метод Альпы
2. правило Парето
3. правило ABC

#### Задание № 12

Все контексты можно разделить на:

1. 8 условных групп
2. 4 условные группы
3. 5 условных групп
4. бесконечное множество условных групп

#### Задание № 13

Для создания эффективного обзора задач важен принцип:

1. активизации
2. дезинтеграции
3. материализации



## 4. иррационализма

## Задание № 14

К гибким задачам относятся:

1. встретить в аэропорту представителя заказчика, прибывающего рейсом 324 в 20.00
2. Обязательно сегодня сдать отчет в бухгалтерию до 18.00
3. Разработать регламент обработки входящих заказов
4. Позвонить ключевому клиенту, договориться о встрече

## Задание № 15

Лишний шаг в алгоритме жестко-гибкого планирования:

1. выделить приоритетные задачи
2. составить список жестких задач
3. составить список гибких задач
4. провести хронометраж всех задач в плане

## Задание № 16

Неверно, что \_\_\_\_\_ является способом самонастройки на решение задач

1. метод «швейцарского сыра»
2. техника «якорения»
3. техника хронометража
4. промежуточная радость

## Задание № 17

Неверно, что \_\_\_\_\_ является шагом алгоритма жестко-гибкого планирования

1. вычеркивание выполненных задач
2. определение времени исполнения для всех задач
3. отслеживание изменения показателей с помощью графика
- бюджетирование времени для приоритетных задач
4. выбор двух показателей для отслеживания

## Задание № 18

Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются:

1. расхитителями собственности
2. растратчиками финансового капитала
3. рубрикаторами потерь
4. поглотителями времени

## Задание № 19

Одним из шагов техники контекстного планирования является:

1. просмотр списка задач при приближении контекста
2. просмотр своих ключевых областей

3. соотнесение данных хронометража с группами контекстов
4. просмотр списка хронофагов при приближении контекста

#### Задание № 20

По матрице Эйзенхауэра неважные и несрочные задачи относятся к категории:

1. В
2. С
3. D
4. А

#### Задание № 21

Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является:

1. контекстуальность
2. бюджетуемость
3. хронометрированность
4. релевантность

#### Задание № 22

Стратегия достижения SMART-цели (действие в задачной ситуации) называется:

1. методом Шваба
2. «воронкой шагов»
3. «пирогом времени»
4. «веером возможностей»

#### Задание № 23

Техника хронометража помогает:

1. выявить свои типовые поглотители времени
2. определить критерии для формулирования цели
3. выявить надцели
4. выявить свои типовые стратегические цели

#### Задание № 24

Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются:

1. похитителями качества
2. поглотителями времени
3. растратчиками финансового капитала
4. расхитителями собственности

#### Задание № 25

Основными задачами хронометража являются:

1. определить, на что тратится ваше время

2. определить основные параметры системы планирования
3. стандартизировать расходы времени на выполнение работ
4. выработать «чувство эффективности», «чувство времени»

#### Задание № 26

Отечественный подход к хронометражу отличается от западного тем, что:

1. направлен на учет расходов времени компании
2. формирует систему производственного контроля расходов времени
3. способствует формированию более осознанного отношения ко времени
4. направлен исключительно на сбор информации для анализа расходов времени

#### Задание № 27

Шагами техники хронометража являются:

1. фиксация в течение дня всех контекстов
2. фиксация в течение дня всех дел длительностью от 10–15 минут
3. фиксация только непродуктивных расходов времени г) выбор ключевых показателей
4. выбор ключевых целей

#### Задание № 28

Установите соответствие между типами задач и списком задач:

Типы задач:

1. жесткие
2. гибкие

Задачи:

1. сдать отчет в бухгалтерию сегодня до 18.00
2. срочно заказать авиабилеты сегодня до обеда
3. перезвонить Парамонову в 13.25
4. сегодня обязательно внести в базу данных информацию по всем сделкам за неделю
5. совещание начальников отделов, 13.00
6. в 17.00 сдать отчет о проведенном исследовании в отдел маркетинга

#### Задание № 29

При эффективном делегировании задач необходимо передавать исполнителям задачи:

1. оперативно-тактического характера
2. стратегического характера
3. перспективного характера
4. любого уровня

#### Задание № 30

При делегировании задачи руководитель должен:

1. передать полномочия по мониторингу исполнения своему секретарю или помощнику
2. определить срок выполнения задачи и не напоминать исполнителям о нем
3. оставить напоминание о задаче у себя
4. назначить ответственного за контроль задач из числа сотрудников секретариата

#### Задание № 31

Условие или совокупность условий, обстоятельств, наиболее благоприятных для решения какой-либо задачи – это:

1. критерий
2. показатель хронометража
3. хронос
4. контекст

#### Задание № 32

Ключевые области жизни – это основные направления:

1. применения техники хронометража
2. в которых развивается жизнь человека
3. совершенствования системы контроля и учета личного времени
4. экономия времени

#### Задание № 33

Технология, позволяющая визуализировать ключевые области жизни:

1. Value stream mapping
2. Mind Maps
3. Visual mapping
4. Mind Visual System

#### Задание № 34

SMART- критерию «конкретная формулировка» соответствует высказывание:

1. увеличить число активных клиентов, совершающих сделки не реже 3 раз в месяц
2. увеличить на 15% число клиентов компании
3. расширение клиентской базы
4. расширить число клиентов компании, совершающих сделки

#### Задание № 35

Персональный тайм-менеджмент используется для повышения:

1. контроля над использованием времени сотрудниками
2. личной эффективности руководителей
3. корпоративной эффективности

## 4. корпоративной производительности

## Задание № 36

Персональная эффективность – это личная:

1. эффективность сотрудников + совокупность их личных контекстов
2. производительность подчиненных + жесткая регламентация со стороны руководства
3. эффективность сотрудника + контекст конкретной сферы деятельности организации
4. система стандартизации работы сотрудников + выстроенная система делегирования задач со стороны управленческого аппарата

## Задание № 37

Соотнесите перечисленные названия с принципами и этапами корпоративного внедрения тайм-менеджмента:

1. принципы
2. этапы

Названия:

1. порядок через формализацию
2. центр кристаллизации
3. принцип земледельца
4. посев
5. свобода самостоятельности
6. мотивация через количественные показатели

## Задание № 38

Регулирует взаимодействия между сотрудниками:

1. корпоративный тайм-менеджмент
2. личный тайм-менеджмент
3. индивидуальный тайм-менеджмент
4. командный тайм-менеджмент

## Задание № 39

Определите последовательность этапов внедрения на предприятии управления по ценностям (ценностного управления):

1. разработка кодекса корпоративной культуры
2. определение миссии, ценностей компании
3. разработка регламентов и стандарта корпоративного тайм-менеджмента, обеспечивающего вовлеченность персонала в дела компании
4. разработка корпоративной цели, стратегии.

## Задание № 40

С помощью какой формулы можно определить долю времени, потраченного на необязательную работу:

1.  $A_n/PД*100\%$
2.  $B_n/PД*100\%$
3.  $B_n/PД*100\%$
4.  $Г_n/PД*100\%$


### Задания открытого типа

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-6	ИУК-6.1	11	ПК-2	ИПК-2.1
2	УК-6	ИУК-6.1	12	ПК-2	ИПК-2.2
3	УК-6	ИУК-6.1	13	ПК-2	ИПК-2.1
4	УК-6	ИУК-6.1	14	ПК-2	ИПК-2.1
5	УК-6	ИУК-6.1	15	ПК-2	ИПК-2.2
6	УК-6	ИУК-6.1	16	ПК-2	ИПК-2.1
7	УК-6	ИУК-6.2	17	ПК-1	ИПК-1.2
8	УК-6	ИУК-6.2	18	ПК-1	ИПК-1.1
9	УК-6	ИУК-6.2	19	ПК-1	ИПК-1.1
10	УК-6	ИУК-6.2	20	ПК-1	ИПК-1.2

#### Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	<p>Подобно деньгам, время — это ресурс. Но это ресурс уникальный. Его, в отличие от денег, нельзя одалживать, накапливать и запасать впрок. Хотим мы того или нет, но мы должны его тратить, причем по твердому курсу — 60 минут за час. Время нельзя включить или выключить, как машину, или заменить, как работника или партнера. Таким образом, время — самый безжалостный и негибкий элемент нашего существования.</p> <p>Наиболее важное отличие времени от денег состоит в том, что этот ресурс распределен между всеми в абсолютно равной пропорции. Для студента и домохозяйки, бизнесмена и нищего сутки включают 24 часа и ни секундой больше. Проблема не в том, сколько мы имеем времени (ибо у всех его поровну), а в том, как мы его используем.</p> <p>На свете существует немало людей, которые не умеют правильно тратить деньги. Такие люди никогда не достигнут финансового благополучия.</p> <p>Но еще чаще встречаются люди, не умеющие правильно обращаться со своим временем. Неудивительно, что времени им всегда не хватает. Для таких людей характерно внутреннее напряжение, они постоянно страдают от стресса и вместе с тем от угрызений совести из-за неделанных дел и упущенных возможностей. Человека, который не умеет распоряжаться временем, постоянно сопровождают неприятности.</p> <p>Время и деньги похожи тем, что оба этих ресурса, будучи выброшены на ветер, не приносят никакой пользы — разве только мимолетное и весьма сомнительное удовольствие. Если и тем и другим человек распоряжается с умом, то обеспечивает себе подлинное благополучие — как материальное, так и</p>

	<p>психологическое.</p> <p>Говорят: деньги как вода. Но это справедливо лишь для тех, кто тратит их только ради удовлетворения своих текущих надобностей, и потому его деньги вечно ускользают сквозь пальцы. Время тоже как вода. Один позволяет ей течь просто так, без всякой пользы. Другой же использует движущую силу воды для созидания.</p> <p>Как бы мы ни старались, но время все равно будет неумолимо двигаться с определенной скоростью. Поэтому имеет смысл говорить не о том, чтобы научиться управлять временем, а о том, чтобы научиться управлять собой, относясь с уважением ко времени. Поняв это, мы также поймем, почему рациональная организация времени ставит перед нами множество проблем, но при этом открывает широчайшие перспективы.</p>
2	<p>Планирование строится иерархически, сначала долгосрочное, затем среднесрочное и краткосрочное. Каждый последующий уровень планирования строится в рамках предыдущего и конкретизирует его.</p>
3	<div style="text-align: center;">  </div> <p>например:</p> <p>День: каждый день читать по 50 страниц научных книг  Неделя: писать небольшие статьи для конференций  Месяц: опубликовать самую удачную статью  Год: написать самостоятельно все курсовые  5 лет: написать диссертацию  Главная цель: внести значимый вклад в отечественную науку</p>
4	<p>Камни — самые важные задачи, должны идти сначала, потому что иначе доступное временное пространство будет заполнено менее важными делами. Другими словами, время работника должно быть распределено на задачи, которые имеют самую большую ценность для него, и второстепенные задачи, которые можно выполнять в остальное время</p>
5	<p>Техника хронометража</p>
6	<p>«реальные бифштексы»</p> <p>2. Курсы.</p> <p>«иллюзорные бифштексы»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ежедневно читать на английском.</li> <li>3. Ежедневно 30 минут смотреть фильмы на английском языке.</li> <li>4. Учить слова.</li> <li>5. Ежедневно смотреть упражнения по грамматике.</li> </ol> <p>На курсах человеку придется это делать, его будет направлять и поддерживать преподаватель, он специально освободит время для этого. Остальные действия придется предпринимать ежедневно самому, а это требует самодисциплины.</p>

	Ежедневные занятия будут требовать времени и таким образом «спорить» с текущими делами. Ради выполнения текущих дел и низкой самодисциплины человек может пропускать ежедневные занятия английским языком.
7	4) неполное представление о текущих задачах и путях их решения; 5) плохое планирование трудового дня; 9) недостаток мотивации, лень; 16) отсутствие самодисциплины; 25) привычка откладывать «на потом»;
8	На работу можно тратить меньше времени если: - переформулировать цель данной работы, чтобы делать ее быстрее - изменить способ выполнения работы, чтобы делать ее быстрее - изменить энергетические затраты на выполнение данной работы, чтобы делать ее быстрее - избавиться от помех, замедляющих эту работу
9	Стратегия «ускорения» времени
10	Организации, недооценивающие «фактор времени» и не способные эффективно управлять временем, просто обречены на утрату важнейшего стратегического преимущества, потерю конкурентоспособности и на скоростное вымирание.
11	Конфликт был организован старшей сотрудницей, которая подвергла действие молодой коллеги необоснованной критике, поскольку первая сотрудница действовала по инструкции, к тому же перерыв был незначительный по времени. Вторая сотрудница была также неправа в том, что высказывала критику при клиентах.
12	в интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.
13	привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия
14	постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела
15	1. В данной ситуации описывается внутриличностный конфликт и конфликт между руководителем и подчиненным, межличностный конфликт. Объект конфликтов – сотрудник Веткин. А участниками является руководитель подразделения, Веткин, вышестоящий руководитель. 2. -жалоба на Веткина вышестоящему руководителю. -разговор с Веткиным по поводу его положения в группе. Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Веткин является объектом. Тем более, что Веткина приняло на работу вышестоящее начальство, не обратив внимание на так называемую «липовую» справку о хроническом заболевании. 3. Так как он руководитель подразделения, то он должен был знать всю информацию, касающуюся Веткина до того, как распределять задание. Не надо было «копать» на наличие подлинности справки. Нужно было распределить соответствующую работу между всеми участниками группы, чтобы каждый мог отвечать за свою выполняемую работу по мере возможности. Если у кого-то (как у Веткина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой.
16	1. Проблема на данной площадке – это увольнение прежнего руководителя, ну и соответственно замена его новым руководителем, который не был работником



	<p>данной организации. Проблема, конечно же, сформулирована неверно.</p> <p>2. Главной ошибкой руководства данной площадкой было то, что уволили руководителя, так как сам руководитель в принципе ни в чем не виноват. Никто не застрахован от недобросовестных сотрудников. Следующая ошибка это найм жесткого руководителя со стороны, хоть и имеющего опыт работы. Причем найм жесткого руководителя, который мог бы устранить панибратство, повысить дисциплину в коллективе. Ну и еще ошибкой было то, что эту должность предложили Бекетову, который специализируется на продажах. Меры – провести совещание с сотрудниками и руководителем по поводу кражи новым сотрудником. Уволить нового сотрудника.</p> <p>3. А). Строго наказывать (например, выговором, лишением премии и т. д.) за нарушение дисциплины, за нарушение графика работы, за неофициальное общение в присутствии клиента.</p> <p>Б). Поощрять сотрудников (например, объявлением благодарности, признанием заслуг в присутствии коллектива, выплатой премии и т. д.) за выполнение или перевыполнения плана продаж, за перспективные и грамотные предложения, как в сфере улучшения общей работы, так и в сфере улучшения климата в коллективе.</p> <p>4. Последствием принятия предлагаемых мер была бы слаженная работа коллектива, высокий уровень продаж, соблюдением коллективом необходимых формальных правил, хорошая дисциплина и как следствие хороший и стабильный психологический климат в коллективе.</p>
17	<p>1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, И, 12.</p> <p>2. Нормы, регламентирующие дресс-код: 2, 5, 9, 13.</p> <p>3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.</p>
18	<p>Лидерство – это положение (статус) определенной личности в организации (на предприятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации.</p>
19	<p>Всего предлагается шесть типов лидерства: авторитарный, образцовый, авторитетный, товарищеский, обучающий и демократичный. Психологами отмечено, что самый здоровый моральный климат и самые высокие результаты соответствуют Компаниям, где лидеры применяют не меньше четырех стилей лидерства (особенно если это авторитетный, демократичный, товарищеский и обучающий типы лидерства).</p>
20	<p>Источники власти в организации имеют определенные различия, обусловленные организационно-правовым статусом организации. В государственных организациях власть опирается на право руководить организацией, проистекающее из официального акта назначения на должность руководителя (директора, президента и т.п.). В частных коммерческих организациях источником власти является единоличное или совместное право собственности или владения имуществом (активами) организации, а также назначение на должность управляющего и другие нижестоящие должности. Основные формы власти в организации</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх)</li> <li>2. Власть, основанная на вознаграждении.</li> <li>3. Законная власть (влияние через традиции)</li> <li>4. Власть примера (влияние с помощью харизмы)</li> <li>5. Власть эксперта (влияние через разумную веру).</li> </ol>

### Задание №1

Ситуационная задача

Какой приоритет для менеджера характеризует формула: «Время > деньги»? Обоснуйте свой ответ.

### Задание №2

Ситуационная задача

Вы стали свидетелем беседы двух менеджеров. 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.

### Задание №3

#### Ситуационная задача

Запишите видение будущего своего состояния и составьте цели, которые его обеспечат, используя систему Б. Франклина.

### Задание №4

#### Ситуационная задача

В процессе проведения занятий по управлению временем инструктор достал из-под стола банку с широким горлышком. Он поставил ее на стол рядом с блюдом, на котором лежали камни величиной с кулак. «Как вы думаете, сколько камней мы сможем поместить в эту банку?» — спросил он. После того, как были высказаны предположения, он сказал: «Ладно, давайте проверим». Он положил один камень в банку... затем еще один... затем еще. Банка заполнилась. Затем он спросил: «Заполнена ли эта банка?» Все посмотрели на камни и ответили: «Да». Тогда он снова наклонился под стол и вынул ведро гравия. Затем он насыпал в банку немного гравия, встряхнул ее, и гравий заполнил все те маленькие промежутки, которые остались между огромными камнями. Он ухмыльнулся и снова спросил: «Заполнена ли эта банка?» В этот раз группа уже внимательнее отнеслась к его действиям. «Вероятно, нет» — ответили они. «Отлично!» — сказал он. И снова нагнулся под стол и вынул ведро песка. Он стал засыпать песок в банку и таким образом заполнил все те мелкие промежутки, которые не заполнили камни и гравий. И снова он посмотрел на группу и спросил: «Заполнена ли эта банка?» «Нет!» — закричала группа. Он ответил: «Отлично!» и взял кувшин воды и начал заливать его в банку. Он смог налить в нее где-то около четверти кувшина.

Что этими манипуляциями хотел показать инструктор?

### Задание №5

Вам поручено запустить новый проект. Но ваши подчиненные жалуются, что им не хватает времени на выполнение всех задач по первому проекту, они и так задерживаются после рабочего дня на 2, а то и 3 часа. Вы подозреваете, что сотрудники используют свое рабочее время неэффективно.

Какой техникой тайм-менеджмента необходимо воспользоваться в первую очередь, чтобы подтвердить или опровергнуть ваше предположение?

### Задание №6

При работе над делом - «слоном» – изучением английского языка – менеджер по работе с клиентами разделил его на «бифштексы». Определите, какие из этих «бифштексов» «реальные», какие – «иллюзорные». Почему?

1. Ежедневно читать на английском.
2. Курсы.
3. Ежедневно 30 минут смотреть фильмы на английском языке.
4. Учить слова.
5. Ежедневно смотреть упражнения по грамматике.

#### Задание №7

Выберите из предложенного Л. Зайвертом списка пять наиболее характерных помех, которые чаще всего встречаются в привычной для вас деятельности.

- 1) нечеткая постановка целей;
- 2) отсутствие приоритетов;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) неполное представление о текущих задачах и путях их решения;
- 5) плохое планирование трудового дня;
- 6) личная неорганизованность, «бумажные завалы»;
- 7) чрезмерное чтение;
- 8) скверная система документооборота;
- 9) недостаток мотивации, лень;
- 10) поиск плохо хранящейся нужной информации (адресов, телефонов и т. п.);
- 11) недостатки кооперации или разделения труда;
- 12) случайные телефонные звонки;
- 13) незапланированные посетители;
- 14) неспособность сказать «нет»;
- 15) неполная, запоздалая информация;
- 16) отсутствие самодисциплины;
- 17) неумение довести дело до конца;
- 18) отвлечение (шум и т. п.);
- 19) затяжные совещания;
- 20) плохая подготовленность к совещаниям, беседам и т. п.;
- 21) отсутствие коммуникаций или неточная обратная связь;
- 22) болтовня на частные темы;
- 23) излишняя коммуникабельность;
- 24) чрезмерные деловые записи;
- 25) привычка откладывать «на потом»;
- 26) желание все узнать подробно;
- 27) длительные ожидания;
- 28) спешка, нетерпение, чрезмерная суетливость;
- 29) неиспользование делегирования;
- 30) недостаточный контроль над порученными делами, из-за чего их приходится переделывать.

## Задание №8

Используя формулу закона времени как ресурса, предложите способы усовершенствования его четырех основных компонентов, которые позволят вам затрачивать меньше времени на данную работу.

Закон времени как ресурса:

Время работы = Цель \* (Способ работы + Энергия) - Помехи

## Задание №9

Какая стратегия управления временем описана ниже?

Самым простым способом управления временем, который восходит еще к тейлоризму, является изменение (оптимизация) трудовых операций и алгоритмов деятельности в целом, что неизбежно влечет за собой изменение (сокращение) нормативов временных затрат на конкретные трудовые операции. Трудовые операции должны стать проще, время их выполнения — короче, а вся система деятельности «в идеале» должна напоминать конвейер.

## Задание №10

Прокомментируйте выражение: «В будущем будут два типа компаний — быстрые и мертвые».

## Задание №11

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка.

Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир. Женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Как оценить правильность действий каждого из работников?

## Задание №12

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Ваше решение?

#### Задание №13.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия?

#### Задание №14.

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

#### Задание №15

Руководителю коллектива предстояло выделить одного из сотрудников группы, которую он возглавлял, для разгрузки поступившего оборудования. Подобные работы выполнялись всеми сотрудниками с определенной периодичностью в соответствии с составленным графиком и не вызывали особых возражений, хотя и не входили в функциональные обязанности членов группы.

На сей раз, он решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на его предложение Веткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме. Трудность состояла в том, что разговор проходил в присутствии всего коллектива, и подобный тон мог привести к тому, что и другие сотрудники не стали бы выполнять такие поручения в дальнейшем. Столь грубым отказом он подрывал авторитет руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса. В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку.

Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у него не было сомнений. О поведении же Веткина он сообщил вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей. Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого ему сделали замечание за плохую работу с подчиненными. Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил следующее. У него есть медицинское заключение о хроническом заболевании, которое дает право на освобождение от тяжелых работ. Однако

справка эта носит «липовый» характер, и он пользуется ею, когда ему заблагорассудится. Кроме того, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано начальство более высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не станет включать в график подобных работ его фамилию, но объяснит другим сотрудникам, почему этого не делает, и предложил ему подумать над ситуацией. На следующий день руководителя самого вызвали на ковер. Ему было сделано нарекание за то, что он плохо руководит людьми и не понимает важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой больной и такой умный, то найдите ему другое место. На это ему было сказано: «Это не тебе решать. Иди работай». Теперь руководитель дает поручения Веткину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим руководителем, конечно, очень не доволен, а как поступить — не знает.

Вопросы:

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.
2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?
3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

#### Задание №16

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

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

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

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам - женщинам.

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

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

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что его стиль — продажи, а не возня с бумажками. Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя с тем, чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину.

Руководителем был назначен Завадский. Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны». В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты. Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением. Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые торжества, утверждая, что ему не нравятся шумные сборища. Коллектив начинает лихорадить; социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась. Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы:

1. Как сформулировало руководство фирмой проблему на данной площадке? Правильно ли сформулирована проблема?

2. Какие ошибки допустило руководство фирмой? Какие меры нужно было предпринять?

3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

#### Задание №17

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам: нормы деятельности, нормы, регламентирующие дресс-код, нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы.

Виды норм:

1. Качество – главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!
10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.
13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

#### Задание №18

Что такое лидерство в организации?

#### Задание №19

Назовите виды лидерства в организации

#### Задание №20

Назовите источники и формы власти в организации

### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний обучающегося по теории и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Экзамен проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком.



Экзамен принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Экзамен проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Обучающимся на экзамене представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Результаты экзамена оцениваются по четырёхбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») и заносятся в зачётно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на экзамен в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка».

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами Института порядке.