

**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»**

РАССМОТРЕНО  
на заседании методического объединения  
укрупненной группы специальностей  
09.00.00 «Информатика и вычислительная  
техника»; 10.00.00 «Информационная  
безопасность» Протокол № 6 от «26» мая  
2023 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор

Н.В.Кандаурова

РЕКОМЕНДОВАНО  
Методическим советом СМК  
Протокол № 6 от «26» мая 2023 г.

**КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**ФОРМА ПРОВЕДЕНИЯ – ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ЗАЧЕТ**

Дисциплина: Менеджмент в профессиональной деятельности

Форма обучения: очная

Курс: 3

Специальности: 09.02.07 Информационные системы и программирование

**Разработчики:**

Преподаватель Бабичев А.П.

Ставрополь 2023

## 1. Общие положения

Контрольно-измерительные материалы предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины Менеджмент в профессиональной деятельности.

КИМ включают контрольные материалы для проведения промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета.

## 2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

<i>Код ОК, ПК, ЛР</i>	<i>Освоенные умения</i>	<i>Усвоенные знания</i>
ОК 01 ОК 02 ОК 04 ОК 05 ОК 09 ОК 10 ОК 11 ПК 11.1 ПК 9.10 ПК 9.7 ЛР 1 ЛР 7 ЛР 11	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Управлять рисками и конфликтами</li><li>➤ Принимать обоснованные решения</li><li>➤ Выстраивать траектории профессионального и личностного развития</li><li>➤ Применять информационные технологии в сфере управления производством</li><li>➤ Строить систему мотивации труда</li><li>➤ Управлять конфликтами;</li><li>➤ Владеть этикой делового общения</li><li>➤ Организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности</li><li>➤ Выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;</li><li>➤ презентовать идеи открытия собственного дела</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Функции, виды и психологию менеджмента</li><li>➤ Методы и этапы принятия решений</li><li>➤ Технологии и инструменты построения карьеры</li><li>➤ Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности</li><li>➤ Основы организации работы коллектива исполнителей;</li><li>➤ Принципы делового общения в коллективе</li><li>➤ Основы предпринимательской деятельности;</li><li>➤ основы финансовой грамотности;</li><li>➤ правила разработки бизнес-планов;</li><li>➤ порядок выстраивания презентации;</li><li>➤ кредитные банковские продукты</li></ul>

	<p>в профессиональной деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ оформлять бизнес-план;</li> <li>➤ рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования;</li> <li>➤ определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности;</li> <li>➤ презентовать бизнес-идею;</li> <li>➤ определять источники финансирования</li> </ul>	
--	--	--

### **3. Измерительные материалы для оценивания результатов освоения учебной дисциплины**

#### **3.1. Задания для проведения дифференцированного зачета**

**Форма дифференцированного зачета** – устный ответ на вопросы.

##### **Условия выполнения задания**

1. Место (время) выполнения задания: 404. Экономика организации; менеджмента; экономики и менеджмента; менеджмента и экономики организации; экономики и управления в здравоохранении; маркетинга; организации коммерческой деятельности и логистики, товароведения.

2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин

3. Источники информации, разрешенные к использованию на экзамене, оборудование: канцелярские принадлежности (ручка, карандаши)

Разрешенных источников информации по данной дисциплине не предусмотрено.

##### **Перечень теоретических вопросов**

1. Что такое менеджмент? Для каких систем и процессов применим этот термин.
2. Определите сущность, содержание и специфику управления.
3. Охарактеризуйте субъект и объект управления, особенности управляющего воздействия.
4. Назовите методы и задачи управления. Каковы их особенности.

5. Назовите основные подходы в понимании российского менеджмента.
6. Перечислите факторы, благоприятствующие менеджменту в России.
7. Обозначьте блоки управляющей и управляемой систем.
8. Перечислите исторические предпосылки возникновения научных представлений о менеджменте.
9. Назовите исторические периоды развития практики и теории управления.
10. Назовите основоположника школы научного управления. Охарактеризуйте направления его деятельности.
11. Назовите последователей Ф. У. Тейлора и опишите их вклад в развитие системы научного управления.
12. Сформулируйте 14 принципов административного управления, которые разработал А. Файоль.
13. Перечислите основные идеи представителей административной школы.
14. Назовите причину необходимости исследования человеческого фактора.
15. Перечислите представителей школы человеческих отношений и опишите направления их исследований.
16. Поясните, что явилось толчком к применению количественных методов в менеджменте.
17. Охарактеризуйте понятие «организация» в менеджменте.
18. Назовите разновидности организаций и их организационно-правовой статус.
19. Охарактеризуйте понятие «система» в менеджменте.
20. Опишите структуру внутренней и внешней среды организации.
21. Назовите признаки организации как управляемой системы.
22. Дайте определение жизненного цикла организации. Охарактеризуйте все этапы.
23. Опишите функцию управления как вид управленческой деятельности.
24. Что представляют собой функции управления? Каковы их сущность и содержание.
25. Дайте классификацию функций управления. По какому принципу они подразделяются на общие, конкретные и специальные.
26. Каким образом взаимосвязаны общие и конкретные функции управления.
27. Какова цель анализа функций управления.
28. Охарактеризуйте планирование как функцию управления. В чем состоят его цели и задачи.
29. Укажите целевое назначение организации как функции. Назовите принципы организации.
30. Назовите существующие виды контроля.

31. Как вы понимаете необходимость регулирования в процессе управления организации.
32. Дайте определение понятия «цель».
33. Охарактеризуйте основные аспекты цели. Выделите цель как рабочую категорию разных наук.
34. Какие существуют типы целей.
35. Почему организацию можно рассматривать как средство для достижения цели.
36. В чем заключаются интересы субъектов, влияющих на формулирование целей.
37. Дайте классификацию типов целей в организации.
38. В чем заключаются цели координации в управлении организацией.
39. В чем состоят цели производственных подразделений и общеорганизационные цели.
40. Что представляет собой анализ системы управления.
41. Опишите целеполагание как процесс образования (определения) и формулировки целей.
42. Дайте определение понятия «организационная структура».
43. Что входит в состав структуры управляемой системы организации (структуры производства).
44. Какова структура организации.
45. Чем определяются структурные единицы организационно-производственной структуры.
46. Чем определяются структурные единицы организационной структуры управления.
47. На чем основана типология организационных структур управления.
48. Назовите факторы, влияющие на разработку организационной структуры управления.
49. Опишите организационные структуры как форму существования процесса (реализации функций) организации.
50. Дайте определение понятия «методы управления организацией».
51. На чем основана классификация методов управления как инструментов влияния и воздействия на персонал организации.
52. Что общего у способов прямого и косвенного воздействия в управлении организацией? В чем заключаются их особенности.
53. На чем основаны методы организационно-правового (административного) воздействия.
54. На чем основан экономический механизм хозяйствования.
55. Назовите средства экономического воздействия.
56. Дайте характеристику социально-психологических средств воздействия.
57. Как связаны мотивация и методы управления.
58. Дайте определение понятия «процесс управления».

59. В чем проявляются свойства процесса управления.
60. В чем заключается содержание процесса управления.
61. Назовите этапы процесса управления.
62. Чем объясняются постоянство и периодичность управленческого воздействия.
63. Как соотносятся понятия «действие», «воздействие» и «взаимодействие».
64. Назовите источники и факторы воздействия в процессе управления.
65. Что представляет собой информация.
66. На чем основано построение информационной модели коммуникаций.
67. Дайте определение информации как предмета и продукта управленческого труда.
68. Какова роль информации в управлении.
69. Назовите виды информации.
70. Перечислите методы сбора и передачи информации.
71. Дайте характеристику информации как вида ресурсов организации.
72. Что представляют собой коммуникационные процессы? Какова их роль.
73. Назовите разновидности процессов коммуникации в управлении организацией.
74. Дайте определение информационной системы. В чем состоит ее функция.
75. Что представляет собой управленческое решение.
76. В чем заключаются содержательные аспекты решения.
77. Перечислите свойства управленческих решений.
78. Какова логическая цепочка выработки решений.
79. Кем является лицо, принимающее решение.
80. Что представляет собой выбор цели.
81. Каким образом осуществляется выбор проблемы.
82. Что представляет собой выбор решения.
83. Раскройте содержание этапов «изучение ситуации «анализ ситуации» и «оценка ситуации».
84. Назовите виды решений.
85. Объясните блок-схему выработки и реализации решений.
86. В чем особенность технологической схемы выработки решения.
87. Каковы требования к технологии принятия и исполнения.
88. управленческих решений.
89. Перечислите факторы эффективности решений.
90. Что представляет собой качество управленческих решений.
91. Что понимают под ответственностью менеджера за принятие управленческих решений.
92. Что содержит в себе понятие «руководство организацией».

93. Какой круг лиц называют руководителями, администрацией организации.
94. Какие компоненты включает понятие «руководство».
95. Чем отличаются лидерство и руководство.
96. Назовите характерные черты руководства организации.
97. На какие принципы должен опираться руководитель организации.
98. Что представляют собой власть, влияние и партнерство в управлении организацией.
99. Каковы основы делегирования в руководстве.
100. Назовите типовые стили управления организацией.
101. Является ли демократичный стиль управления наиболее эффективным для организации.
102. Есть ли достоинства у авторитарного стиля управления.
103. В чем слабость либерального стиля руководства.
104. Как определить наиболее приемлемый стиль управления организацией.

### **Критерии результатов знаний и умений.**

Оценка «отлично» - уровень освоения студентом учебного материала достаточно высок, студент умеет использовать теоретические знания при выполнении практических задач с практикой, подтверждает сформированность общих и профессиональных компетенций;

Оценка «хорошо» - студент полно освоил учебный материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет знания для решения практических задач, грамотно излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;

Оценка «удовлетворительно» - студент знает и понимает основные положения учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практических задач не умеет доказательно обосновать свои суждения;

Оценка «неудовлетворительно» - студент имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное,

допускает ошибки в определении понятий, искажает их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал, не может применять знания для решения практических задач.

## Перечень практических заданий:

### Деловая игра «Потребность в управлении индивидуальным и коллективным трудом»

**Ситуация 1.** Необходимость и потребность управления индивидуальным трудом человека

Студенты и преподаватель являются индивидуальными предпринимателями. У предпринимателя «Преподаватель» возникла потребность срочно произвести пользующуюся на виртуальном рынке спросом большую партию товара «Продукция». Предприниматели «Студенты» по устному договору получают заказ на производство товара «Продукция». Предприниматель «Преподаватель» обеспечивает субподрядчиков ресурсом для производства товара фразами из нескольких слов например: «Зеленый крокодил», «Осенний (весенний) марафон «Стратегический менеджмент организации» и т. п.

#### Задание 1.

Осуществляют процесс индивидуального труда по изготовлению возможно большего объема продукции (предложений из исходного материала за определенное время, руководствуясь).

Правилами производства:

1. Продукцией являются предложения, составленные из исходного материала — фразы, содержащей несколько слов.
2. Предложения должны содержать не менее трех и не более пяти слов.
3. В произведенном слове буквы повторяются столько раз, сколько их было в исходном материале. Например, для исходной фразы «соловей пел...» слово «око» допустимо, а «около» — нет.
4. Буквы исходного материала могут использоваться во всех производимых словах и составляемых предложениях.
5. Произведенное слово может использоваться для составления предложений в ходе одного производственного цикла только один раз.
6. Предложения обязательно должны содержать подлежащее и сказуемое, причем смысл предложения не имеет значения, например «Дед пил лен».
7. Слова должны различаться по написанию, а не по значению.
8. Новое слово нельзя получать за счет изменения грамматической формы слова (падеж, число и т. д.)
9. Все слова должны быть на русском языке.
10. Имена собственные допускаются.
11. Сленг и аббревиатуры не допускаются.
12. Заменять буквы «Е», «И», «Ь» исходного материала на «Ё» «Й», «Ъ» и наоборот не допускается.
13. Применять слова исходного материала не допускается.

Согласно условиям производства преподаватель обязательно определяет цену товара (форму вознаграждения). Например, в семестре 16 занятий. Цена одного занятия составит 1/16 оценки в семестре зачета

(экзамена) предпринимателю-«Студенту», который стал лидером — произвел наибольшее число предложений

Процесс одного производственного цикла длится 10 — 15 мин.

С момента начала процесса производства и до его окончания вопросы, возникшие у предпринимателей -«Студентов», не обсуждаются.

После окончания процесса производства и определения призера с соблюдением операции контроля качества товара в течение 15 мин выполняется задание.

### **Задание 2.**

Самостоятельно анализируют полученные индивидуальные результаты, опираясь на известные принципы разделения продуктивного и управленческого труда. Целями анализа являются

1) выявление проблем, ставших препятствием для получения большего объема товаров по сравнению с конкурентами

2) формулировка причин возникших проблем и разбивка их на группы: управленческие, производственно-технологические, внутренние, внешние, ресурсные и т. п.

3) подготовка письменных ответов на вопросы, сформулированные в цели практического занятия

4) обсуждение результатов работы

**Ситуация 2.** Особенности управления коллективным (организационным) процессом труда

Осуществляют аналогичный ситуации 1 процесс в условиях коллективной организации производства. Для этого группу разбивают на подгруппы по 3 — 5 чел. При выполнении работы руководствуются правилами производства для ситуации 1. При анализе результатов опираются на цели задания и сходства и отличия в управлении индивидуальным и коллективным производством

Время выполнения задания — 15 мин

### **Ситуация 3.** Инновационный менеджмент

На основании сделанных выводов перестраивают управление организациями и осуществляют еще один производственный цикл

По результатам инновационного менеджмента делают выводы

Время выполнения задания — 15 мин

### **Задание 3.**

Воспользуемся двумя научными точками зрения менеджмента А. Файоля (административный менеджмент; функциональное управление) и Г. Минцберга (ролевой подход менеджмента), чтобы понять, что именно идет не так и как это можно поправить. Сравним достоинства и недостатки этих двух концепций управления организацией

После изучения практической ситуации, применяя схему административного управления А. Файоля и ролевой подход Г. Минцберга, дайте письменные ответы на вопросы

1. Как согласно А. Файолю и по Г. Минцбергу должна измениться деятельность менеджера К. Хэмпсона

2. Какие случаи из описания ситуации следует признать проблемными. Примените отдельно схему А. Файоля и подход Г. Минцберга для формулировки письменных выводов о причинах проблемных случаев в поведении менеджера К. Хэмпсона

Обсудите полученные вами и вашими сокурсниками выводы и объедините их в форме коллективных предложений «экспертной группы» главному управляющему, который должен через неделю проводить аттестацию по результатам полугодового испытательного срока К. Хэмпсона

Схема решения ситуации по А. Файолю

По А. Файолю любая деятельность, которая приводит предпринимателей к успеху, может быть разделена на следующие группы операций:

- 1) технические — производство, выделка и обработка
- 2) коммерческие — покупка, продажа и обмен
- 3) финансовые — поиски, привлечение и оптимальное применение средств
- 4) страховые — страхование и охрана имущества и лиц
- 5) учетные — бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т. д.
- 6) административные — предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.

Операции этих шести групп присутствуют в большинстве видов деятельности, но в разной мере. В частности, административные операции будут занимать значительное место в деятельности высшего управленческого персонала и значительно меньшее (или вообще отсутствовать) в деятельности персонала, непосредственно занятого в производстве, или младшего управленческого персонала

Следует специально подчеркнуть, что управленческая деятельность универсальна для любой организации. Однако напрашиваются банальные вопросы: что есть менеджмент (управление)? является ли управление чем-то таким, что могло бы быть идентифицировано и существовать самостоятельно, или это всего лишь слово этикетка, которая не имеет сущности? Ответ А. Файоля был уникален для того времени. Он дал определение менеджмента, которое включало в себя пять управленческих функций (административных операций предвидение — присчитывание вариантов развития событий и выработка программы действия организация — выстраивание структуры предпринимательства (как материальной, так и социальной распорядительство) — поддержание активной работы персонала координирование — объединение всех действий контроль — проверка соблюдения всех правил и распоряжений. Схема решения ситуации по Г. Минцбергу.

Управленческие роли по Г. Минцбергу приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Управленческие роли по определению Г. Минцберга

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
------	----------	---

Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемонии, действия обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию подчиненных, набор подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Получатель информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)

Продолжение таблицы 2.1

Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует	Рассылка почты по организациям с целью получения информации вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации)
Представитель	Предлагает информацию для внешних контактов организации относительно	Участие в заседаниях обращение через почту, устные выступления,

	планов, политики, результатов работы организации действует как эксперт по вопросам данной отрасли	включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
<b>Роли, связанные с принятием решений</b>		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты по усовершенствованию деятельности, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, если в деятельности организации происходят неожиданные нарушения	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков запросы полномочий действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов планирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

#### **Задание 4.**

Выполнить кроссворд.

#### **По вертикали**

1. Технология обмена информацией социально-экономических систем; функция управления, связывающая разные виды управленческой деятельности.

3. Интеллектуальный труд, позволяющий достигать целей не путем непосредственного воздействия на материальные ресурсы при их преобразовании, а через координацию организационного поведения людей (посредников).

4. Множество составляющих целостное единство элементов, их связей и взаимодействий, образующих некоторую качественную определенность.

7. Предприятие, учреждение, сообщество; способ оптимального соединения в пространстве и во времени, по количеству и качеству материальных ценностей и человеческих ресурсов; функция управления.

9. Процесс оперативной коррекции взаимодействий частей системы по направлению к порядку, эталону, цели; функция управления.

11. Вид деятельности, функция управления, заключающаяся в сравнении фактического результата с эталоном, целью; технологическая операция в производстве.

### По горизонтали

2. Процесс побуждения, стимулирования людей к достижению общих целей.

5. Начало процесса управления (общая функция), позволяющее определять модель желаемого состояния управляемой системы в будущем.

6. Согласование процессов достижения частных целей одного уровня в пространстве, времени, по количеству, качеству и цене ресурсов; функция управления.

8. Процесс определения состава работ, очередности их выполнения, необходимых ресурсов для достижения целей деятельности во времени; функция управления.

10. Функция управления, завершающая единичный цикл достижения цели; способ извлечения опыта из предшествующей деятельности; стадия процесса управления, которая предшествует постановке цели нового процесса управления.

12. Непосредственный результат управленческой деятельности «формула» управленческого воздействия субъекта управления на объект управления.

13. Компонент сложного целого, условно неделимая часть системы, обладающая самостоятельностью по отношению к данной системе, когда рассмотрение ее (части) внутреннего строения нецелесообразно в пределах данной модели системы.

### Задание 5.

Самооценка функций менеджера

В табл. 4.1 — 4.3 приведены с разной степенью интеграции составные элементы процесса руководства (функции управления):

1. Отметьте знаком «+» в соответствующей колонке таблицы степень проявления вашего желания (мотивации) выполнять в процессе руководства указанные элементы

Умножьте результат, взятый из табл. 4.1, на 10, тем самым вы получите интегральное фактическое количественное выражение своего его желания быть руководителем, представленное в процентах от максимально возможного ( $10 \cdot 10 = 100$ ). Запишите

S1 \_\_\_\_\_ %

Таблица 4.1. Каскадная оценка I

Показатель	Степень проявления желания										
	слабая ← → сильная										
Желание быть руководителем	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Заполните табл. 4.2, также проставляя знак «+» в соответствующей колонке

Как руководитель я бы хотел	Степень проявления желания										
	слабая ← ————— → сильная										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Активно участвовать в управленческом процессе											
2. Работать с управленческой информацией											
3. Заниматься кадровой работой											
4. Внедрять научно-технические достижения в производство и управление											
5. Осуществлять технико-экономический анализ хозяйственного процесса											
6. Разрабатывать и осуществлять меры по обеспечению высокого качества продукции											
7. Быть лидером в своем коллективе											
8. Заниматься анализом и совершенствованием социально-психологического климата в коллективе											
9. Развивать в коллективе инициативу и новаторство											
10. Представлять свой коллектив в вышестоящих организациях и связях с другими предприятиями и организациями											

Суммируйте баллы, проставленные по всем 10 составляющим  
 $S_{10}$  \_\_\_\_\_ %

Результат (он автоматически получился в процентах: 10 максимальных баллов по каждому из 10 качеств дают в сумме 100 единиц или 100 %) отражает степень вашего желания выполнять все перечисленные 10 видов управленческой деятельности, которые раскрывают более общее желание быть руководителем, оцененное в табл.4.1.











49. Иметь доверенных людей в других организациях												
50. Поддерживать и развивать деловые контакты с другими организациями и их сотрудниками												
Итого												

Таблица 4.4. Результаты оценки желания быть руководителем

Показатель	Проявление желания при разной детализации процесса
S1	
S10	
S50	

При выделении в процессе руководства составных элементов и попытке оценить себя по десяти составляющим оказывается, что сумма этих десяти оценок (S10) меньше интегральной (S1). В еще большей степени это различие дает себя знать, когда самооценка проводится по 50 конкретным составляющим процесса руководства (S).

Анализ типа личности менеджера предпринимателя.

Методические рекомендации к тесту.

Перед вами тест на тип личности, которая по определению «живет», т. е. состоит в какой-либо организации, даже если она этого пока не ощущает. Каждый человек от природы и воспитания (на учения) ориентирован на какую-то более предпочтительную (не случайную!) точку координат — «должностную» позицию. Определите ее для себя.

Эта версия теста основана на вопросах, специально разработанных для тестирования на тип личности по технологиям индикатора типов Майерса — Бриггса, а также на основе теста, разработанного Д. Керси, одним из самых видных специалистов в области психологических типов личности

Результат этого теста очень важен только при условии, что тест будет пройден правильно. Только тогда он поможет вам разобраться в себе. Если же результат окажется неправильным и тест укажет на тот тип личности, который в действительности не соответствует вашему, это может только ухудшить ситуацию и запутать вас. Такой неправильный результат, к сожалению, не столь уж редкий случай и чаще всего он является следствием трех причин:

1) недостаточной искренности при ответах на вопросы теста иногда мы хотим казаться лучше или просто «не такими», какие мы есть на самом деле  
 2) непониманием вопросов теста — некоторые из них могут показаться не совсем понятными, так как их ситуативный контекст не всегда четко определен

3) непониманием правильного ответа на вопрос теста — очень часто оба ответа, предложенных к каждому вопросу, могут быть в той или иной степени правильными — секрет правильного ответа заключается в том,

чтобы определить, какой из двух предложенных вариантов в большей степени соответствует вашей личности.

Чтобы избежать неправильного результата, постарайтесь получить тот итог, который соответствует действительности. Для этого нужно выполнить три условия

1. Желательно отвечать на вопросы теста в полном одиночестве присутствие других людей может повлиять на ваши ответы

2. Постарайтесь быть как можно честнее с самими собой. Запомните, что нет плохих или хороших типов личностей — есть только плохие или хорошие люди, а они встречаются в каждом типе личности без исключения, поэтому будьте просто самими собой

3. Не спешите с ответами: оценивайте их возможные варианты в контексте разных ситуаций, в которых вы можете себя представить и выбирайте тот ответ, который больше подходит вам

### **Задание 6.**

#### **Тест на тип личности**

1. Находясь в обществе (на вечеринке с коллегами по работе или соучениками), вы обычно предпочитаете

а) участвовать в общей беседе

б) беседовать с каждым отдельно

2. Вы в большей степени человек

а) реалистичный

б) склонный к теоретизированию

3. По вашему мнению, хуже

а) «витать в облаках

б) «катиться по накатанной колее

4. Вас больше впечатляют

а) твердые принципы

б) сильные эмоции

5. Вас больше привлекает

а) убедительное

б) сентиментальное

6. Если приходится выполнять необычную работу, вам удобнее

а) спланировать ее заранее

б) выяснить, что надо делать, уже в ходе работы

7. Когда вам необходимо сделать выбор или принять какое-то решение, вы это делаете

а) в основном внимательно и осторожно

б) зачастую спонтанно

8. На вечеринках или общественных сборах вы

а) задерживаетесь допоздна, все более оживляясь

б) уходите рано, чувствуя усталость

9. Вас больше привлекают

а) реалисты

б) люди с богатым воображением

10. Вас больше интересует
  - а) то, что реально существует
  - б) нереализованные возможности
11. Вы судите о людях, базируясь в основном
  - а) на правилах чаще, чем на обстоятельствах
  - б) на обстоятельствах чаще, чем на правилах
12. В оценке других людей вы обычно
  - а) тверды и объективны
  - б) снисходительны и субъективны
13. Вы чаще действуете
  - а) пунктуально
  - б) неспешно
14. Вы предпочитаете
  - а) выполнять работу заблаговременно
  - б) откладывать все на последний момент
15. Среди ваших друзей вы
  - а) знаете все обо всех
  - б) последним узнаете о том, что происходит
16. Выполняя обычную работу, вам приятнее
  - а) делать ее общепринятым способом
  - б) изобрести собственный способ
17. Когда вы читаете в свое удовольствие, вам нравится, если писатель
  - а) четко объясняет, что он имеет в виду
  - б) излагает мысли в необычной, оригинальной форме
18. Вас больше привлекает
  - а) последовательность и логичность рассуждений
  - б) гармоничность человеческих отношений
19. Вам легче высказывать суждения
  - а) основанные на логике и на фактах
  - б) основанные на ваших ценностях
20. Вас больше привлекают ситуации
  - а) в которых присутствует элемент определенности
  - б) которые полны непредсказуемости
21. Можно сказать, что вы в большей степени человек
  - а) серьезный и целенаправленный
  - б) не воспринимающий жизнь слишком серьезно
22. Говоря по телефону, вы
  - а) редко задаетесь вопросом: «Что сказать»
  - б) часто заранее продумываете, что будете говорить
23. По-вашему факты
  - а) «говорят сами за себя»
  - б) иллюстрируют некоторые закономерности
24. Мечтатели и фантазеры
  - а) раздражают вас
  - б) нравятся и очаровывают вас

25. Чаще вы человек
- а) спокойный и беспристрастный
  - б) сердечный и участливый
26. Вы считаете, что хуже
- а) быть неразумным
  - б) быть недоброжелательным
27. В большинстве случаев следует
- а) стараться управлять ходом событий
  - б) полагаться на естественный ход событий
28. Вы чувствуете себя лучше
- а) когда вы уже сделали покупку
  - б) еще имеете возможность ее сделать
29. В компании коллег или сослуживцев вы чаще всего
- а) являетесь инициатором разговора
  - б) ждете, когда к вам обратятся
30. Утверждения, сделанные на основе здравого смысла
- а) редко вызывают сомнения
  - б) часто вызывают сомнения
31. Вы бы хотели, чтобы вашим другом был человек
- а) который «твердо стоит на земле»
  - б) у которого всегда появляются новые идеи
32. Принимая решения, вам легче руководствоваться
- а) правилами и стандартами
  - б) пожеланиями заинтересованных лиц
33. Вы скорее человек
- а) твердый, чем мягкий
  - б) мягкий, чем твердый
34. Вас больше привлекает возможность
- а) что-либо организовать или упорядочить
  - б) творчески использовать имеющиеся возможности
35. Вы больше цените в ситуации
- а) ясность
  - б) возможность непредсказуемых поворотов
36. Знакомство с новыми и необычными людьми
- а) стимулирует вас и наполняет энергией
  - б) утомляет вас
37. В большинстве случаев вы человек
- а) практичный
  - б) с фантазией и прихотями
38. Вам в большей степени интересно узнать
- а) чем другие люди могут быть вам полезны
  - б) точку зрения других людей
39. Вам приносит большее удовлетворение
- а) тщательное обсуждение вопроса
  - б) достижение согласия в обсуждении

40. Вашими действиями в большей степени руководит
- а) голова
  - б) сердце
41. Когда вы знаете, что в определенное время будете заниматься определенным делом
- а) вы рады, что можете спланировать свое время
  - б) вам неприятно, что вы чем-то связаны
42. Обычно вы
- а) стремитесь достичь заданных результатов
  - б) бываете довольны тем, что получается
43. Вы предпочитаете
- а) широкий круг общения, состоящий из множества друзей и знакомых
  - б) узкий круг общения, состоящий из нескольких друзей
44. Вы руководствуетесь в большей степени
- а) фактами
  - б) закономерностями
45. Вас больше интересует или интересовало бы
- а) производство и распространение продукции
  - б) исследования и конструирование
46. Вы считаете комплиментом, если вас называют
- а) логично мыслящим человеком
  - б) чувствительным человеком
47. В себе вы больше цените
- а) решительность
  - б) преданность
48. Высказывая свои мысли или суждения, вы предпочитаете, чтобы они были
- а) до конца продуманными и завершенными
  - б) предварительными с возможностью усовершенствования
49. Вы лучше себя чувствуете
- а) после принятия важного решения
  - б) до принятия важного решения
50. Общаясь с малознакомыми людьми, вы
- а) легко ведете продолжительные беседы
  - б) с трудом находите темы для разговора
51. Вы больше доверяете
- а) опыту
  - б) интуиции
52. Вы бы предпочли, чтобы вас считали
- а) практичным человеком
  - б) изобретательным человеком
53. Более достоин похвалы человек
- а) обладающий ясным умом
  - б) способный на сильные чувства

54. Вы более склонны быть

- а) справедливым и беспристрастным
- б) сочувствующим и сопереживающим

55. Если вы действуете по плану, это

- а) вам нравится
- б) стесняет и ограничивает вас

56. Вам лучше удастся

- а) следовать четко продуманному плану
- б) справляться с неожиданностями

57. Вы считаете, что близким вам людям ваше мнение по тем или иным

вопросам

- а) и так хорошо известно
- б) станет известно, только если вы сами им его сообщите

58. В себе вы больше цените

- а) сильное чувство реальности
- б) живое воображение

59. Если бы вы были учителем, вы предпочли преподавать

- а) практические предметы
- б) теоретические предметы

60. По-вашему хуже быть

- а) слишком вспыльчивым
- б) слишком объективным

61. Вы считаете себя человеком в основном

- а) трезвомыслящим
- б) верным и отзывчивым

62. Вас больше привлекают ситуации

- а) упорядоченные и распланированные
- б) неупорядоченные и не распланированные

63. Вы поступаете

- а) чаще в соответствии с правилами, чем по своей воле
- б) чаще по своей воле, чем в соответствии с правилами

64. Обычно вы

- а) общительны
- б) спокойны и сдержанны

65. Когда вы пишете, то предпочитаете

- а) выражаться буквально
- б) выражаться образно

66. Вам труднее

- а) поставить себя на место других людей
- б) понять, как извлечь наибольшую выгоду из других людей

67. Вы пожелали бы себе

- а) большей ясности ума
- б) большей способности к состраданию

68. Вы предпочли бы работать с руководителем

- а) который всегда справедлив

- б) всегда доброжелателен
- 69. Вы предпочитаете
  - а) запланированные события
  - б) спонтанные события
- 70. Вы более склонны
  - а) продумывать и планировать
  - б) действовать по обстоятельствам

**Задание 7.** Дайте определение вашей работе с точки зрения разных умений и навыков, которые требуются вам для ее эффективного выполнения

**Определенность (целостность) работы.** Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т. е. выполнение работы от начала до конца с видимым результатом. В определенном смысле работа человека, который трудится на сборочном конвейере и затягивает по три гайки на каждом проходящем узле, имеет начало и конец. Но сама по себе работа занимает всего несколько секунд и не несет реальных изменений в самом рабочем узле. Рабочий скорее всего будет воспринимать работу как непрерывный поток однообразных действий, заканчивающихся и начинающихся только с окончанием и началом каждой смены.

Например, завод собирал калориферы, используя обычный принцип сборочного конвейера. Затем организация работы изменилась, что позволило некоторым служащим самим полностью собирать калориферы. Это привело к заметному увеличению целостности задания. Новая работа являлась определенным целым с видимым результатом, так как полностью собранный калорифер отличается от комплекта сборочных частей. Новая организация работы повысила вероятность достижения ощущения успеха в отличие от прежней ситуации.

**Задание 8.** Определите степень целостности вашей работы

**Важность работы (задачи)** Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь и работу людей на данном или на каких-либо других предприятиях. К. Хакмен и Д. Олдхэм имеют в виду положительное влияние, например, рабочие, затягивающие гайки на конвейере по сборке тормозных устройств самолета, гораздо вероятнее будут расценивать свою работу как важную общественную, чем рабочие, которые заполняют небольшие бумажные коробочки скрепками, даже если уровень умения в обоих случаях будет одинаковым

Понятие важности будет в какой-то степени варьироваться в зависимости от того, какой системой ценностей оперирует служащий. Выпускник колледжа, покидавший хорошо оплачиваемую работу программиста на хлебозаводе, объяснял свой поступок тем что не хочет посвятить всю свою жизнь тому, чтобы помогать продавать больше швейцарских булок. Он допускал, что само по себе программирование очень интересно и увлекательно, однако не считал конечную цель, на которую направлена его работа, достойной Кто-либо другой, возможно, найдет эту

работу достойной, так как будет считать хлебозавод важным предприятием данного района

**Задание 9.** Определите степень важности вашей работы. Сочетание разнообразия навыков, целостности и важности работы. Все эти три фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности или необходимости выполнения К. Хакмен и Д. Олдхэм считают, что если один из этих факторов отсутствует, работа тем не менее остается важной при условии, что имеются другие факторы. Наверное, с этим можно поспорить. Тяжело придумать важную работу, в которой будет полностью отсутствовать один из перечисленных факторов.

Если работа в целом не рассматривается как сложная, ценная и необходимая, т. е. если не обладает тремя рассматриваемыми параметрами, она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество выполнения работы не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны приобретения чего-либо полезного.

**Автономность.** Параметр характеризует, насколько работа обеспечивает независимость служащего при выработке рабочего графика и определении процедур, используемых при выполнении этой работы. Автономность необходима, чтобы человек почувствовал личную ответственность за все успехи и неудачи, с которыми он сталкивается в процессе выполнения работы.

Если успех и неудача зависят от правильности инструкции непосредственного начальника, а не от собственных усилий и решений то чувство личной ответственности будет отсутствовать и хорошее качество выполнения работы не приведет к внутренней удовлетворенности. Если все решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение.

Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет ощущения того, что это — твоя работа. Существует обратная связь с концепцией «сложной работы», потому что способность организовать сложную работу может рассматриваться как полезное качество. Также существует связь с концепцией «целостности работы». Если работа не представляет собой единого целого, а является маленькой частью большей работы, то слишком большая автономность на уровне отдельного служащего может привести к неэффективности из-за нарушения координации.

Предложите два возможных способа разрешения конфликтной ситуации: желание повысить автономность отдельного работника и боязнь нарушения координации взаимосвязанных работ.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Один из возможных ответов — необходимо расширить фронт каждой работы, чтобы один работник отвечал за несколько взаимосвязанных заданий, или же дать автономность коллективу, а не отдельным работникам.

В отношении других аспектов работы, вероятно, тоже должен быть оптимальный уровень автономности для любого служащего так как слишком большая автономность будет приводить к стрессам. Оптимальный уровень автономности приведет к состоянию ощущаемой ответственности за рабочий результат, т.е. работники будут ощущать личную ответственность за результаты работы.

**Задание 10.** Определите степень автономности вашей работы.

**Обратная связь.** Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполнения ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь на «законченной» работе, чем на каком-то отдельном ее фрагменте. Если этап В какого-то процесса зависит от правильности выполнения этапа А, то можно обеспечить эффективную обратную связь, если будет выполнять оба этих этапа один человек. В то же время включение в работу этапов самопроверки на качество позволяет увеличить целостность работы и обеспечить быструю обратную связь. Такой подход позволяет повысить эффективность работы подключением дополнительного работника. Такая внутренняя обратная связь является личной. Если человек обнаруживает недостаток сам, это менее страшно и гораздо легче воспринимается, чем если бы на эту ошибку ему указал кто-то другой.

Важность обратной связи очевидна. Работа может иметь высокие параметры по всем другим направлениям, однако без обратной связи относительно качества ее выполнения повышение эффективности труда невозможно. Обратная связь на любом уровне выполнения работы чрезвычайно важна для того, чтобы качество выполнения работы приносило чувство удовлетворения, успеха.

**Задание 11.** Определите степень обратной связи вашей работы.

Все основные параметры, которые обсуждались до сих пор, являются существенными чертами хорошо организованной работы. Если любая из перечисленных характеристик отсутствует, работа не будет создавать внутреннюю мотивацию. Выбор характеристик работы достаточно произволен, и вы, возможно, встретитесь с другим, на первый взгляд отличным набором параметров мотивации работы. В 1970 г. обеспокоенность производителей и профсоюзов относительно получения работниками удовлетворения от работы привела к созданию так называемой трехсторонней группы по управлению удовлетворением от работы спонсором которой стало правительство Англии. Эта группа в свою очередь организовала отдел исследований, работа которого инициировала ряд исследовательских работ в данном направлении. Группа пришла к выводу (1975), что хорошо организованная работа это работа, которая максимально обладает следующими характеристиками:

- использование навыков и способностей каждого отдельного служащего;
- обеспечение возможности для учебы и дальнейшего повышения квалификации;

- формирование четко определенной области ответственности и предоставление возможности проявлять независимость и принимать решения;
- обеспечение возможности социальных контактов с коллегами;
- создание ощущения личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемый вид услуг;
- предъявление разумных требований и возникновение своего рода вызова для исполнителя;
- обеспечение разнообразия;
- восприятие как сложного задания, стоящего того, чтобы его выполнили.

Эти принципы организации работы обсуждаются и в настоящее время. К сожалению, не все менеджеры умеют эффективно использовать эти идеи. Многие считают, что работа менеджера предполагает жесткий контроль работы подчиненных, чья функция заключается в том, чтобы делать то, что было сказано. Причина заключается в том, что не все осознают, что существуют другие альтернативные взгляды.

**Задание 12.** По 5-балльной шкале (1 — самая низкая оценка самая высокая) попробуйте оценить свою работу с точки зрения основных параметров (табл. 6.1)

Таблица 6.1. Оценка работы

Параметр	Балл				
	1	2	3	4	5
1. Разнообразие умений и навыков					
2. Целостность задачи					
3. Важность задачи					
4. Автономность					
5. Обратная связь					

**Задание 13.** Предложите по каждому параметру способы улучшения мотивации вашей работы

1. Разнообразие умений и навыков \_\_\_\_\_

2. Целостность задачи \_\_\_\_\_

3. Важность задачи \_\_\_\_\_

4. Автономность \_\_\_\_\_

5. Обратная связь \_\_\_\_\_

**Задание 14.**

**Оценка и анализ личных качеств менеджера. Оценка личных качеств по тесту «Вы сами»**

Работа с тестом дает систематизированную оценку сильных сторон и потенциальных ограничений, мешающих эффективно выполнять процесс

управления в современной организации. Результаты теста могут применяться при составлении личного плана развития качеств менеджера, формирования резерва на выдвижение и его обучение. В табл. 7.1 приведены буквенные коды качеств менеджера (А—К)

Ограничением считается фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы организации, рабочей группы или одного человека

Таблица 7.1. Качества современного менеджера и факторы, их определяющие

Код	Необходимые навыки и способности (сильные стороны)	Внешние факторы, влияющие на управленческую деятельность	Недостаточно развитые навыки и способности (потенциальные ограничения)
А	Способность управлять собой	Стрессы и неопределенность в большинстве форм жизни организаций	Неумение управлять собой
В	Четкие ценности	Эрозия традиционных ценностей, расстройство личных убеждений и ценностей	Размытость личных ценностей
С	Четкие личные цели	Наличие широких возможностей выбора направлений и форм деятельности	Смутные личные цели
Д	Продолжающее саморазвитие	Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, необходимые современному менеджеру	Остановленное саморазвитие
Е	Хорошие навыки решения проблем	Проблем становится все больше, они все сложнее, в то время как средства их решения зачастую ограничены	Недостаточность навыка решать проблемы
F	Творческий подход	Постоянная борьба за рынки сбыта, ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей	Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих	Традиционные иерархические (субординационные) отношения осложняются)	Неумение влиять на людей
Н	Понимание особенностей управленческого труда	Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего	Недостаточное понимание особенностей труда менеджера
I	Способность руководить	Большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников	Недостаток способности руководить
J	Умение обучать	Возрастающие масштабы изменений требуют новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания»	Неумение обучать
К	Умение наладить групповую работу	Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно их решающих	Низкая способность формировать коллектив

Считается, что каждый из нас в жизненных ситуациях в равной степени может руководить ею либо подчиняться стороннему влиянию, соглашаясь с ним.

Проанализируйте приведенные 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя

Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в табл. 7.2, если чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам.

Таблица 7.2- Бланк ответов для теста «Вы сами»

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого											

В противном случае оставьте клетку пустой. Сначала заполните первую строчку, затем, двигаясь слева на право, вторую и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений

Последовательно проработайте весь тест. Если какое-либо утверждение вызывает у вас сомнения, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, отложите анализ до окончания всего теста. Проработав все 110 утверждений, подсчитайте в каждой колонке число перечеркнутых клеток и запишите его в соответствующей клетке итога. На весь тест отводится примерно 20 мин.

Тест

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе (учебе).
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решить проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их
12. Я забочусь о своем здоровье
13. Я иногда прошу друзей высказаться о моих основных подходах к жизни и работе
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития

16. Мой подход к решению проблем систематизирован
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах
18. Я обычно успешно воздействую на других людей
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления
20. Мои подчиненные полностью мне доверяют
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих важны и для повышения собственной эффективности в работе
23. Я готов, если нужно, на непопулярные меры
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое как я знаю, является верным
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон; я заинтересован в обратной связи в этой сфере
31. Мне удается создавать хорошие отношения с подчиненными
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп
34. Я эффективно распределяю свое время
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации
43. Я регулярно оцениваю работу своих подчиненных
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей

49. Я хорошо составляю планы
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения сотрудничества
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности
58. Для меня важно чувство успеха
59. Я принимаю вызов с удовольствием
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи
61. Я уверен в себе
62. Я влияю на поведение окружающих
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем
68. Я почти всегда действую со своими убеждениями
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности
73. Мое участие в собраниях обычно удачно
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными
76. Я не позволяю себе упускать возможности для развития подчиненных
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения
80. У меня имеется четкий план личной карьеры

81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем
83. Для меня не составляет труда выработка новых идей
84. Мое слово не расходится с делом
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы
92. Открытый и легко приспосабливающийся — это хорошее описание моего характера
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь из-за них
95. Я умею слушать других
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу
98. Я способен давать хорошие советы
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциями и проблемами
101. Я сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны чем год назад
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь

### **Задание 15.**

#### **Типы (стили) управления организациями Элементы управления**

Несмотря на то, что управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы, каждый из которых

является составляющей, компонентом или конкретной его характеристикой. Эти элементы можно подвергать отдельному анализу

К числу элементов управления относятся:

- инициативность
- информированность
- защита своего мнения
- разрешение конфликтных ситуаций
- принятие решений
- критический анализ

Инструкция для выполнения задания

Для каждого элемента управления приведено по шесть высказываний, характеризующих разные подходы к управлению. Обратите внимание на то, что все высказывания типа А относятся к одному и тому же типу управления, что справедливо и для высказываний типа В, равно как и для всех остальных типов. Данные высказывания играют ключевую роль при описании управления как процесса взаимодействия людей, работающих вместе в интересах достижения конкретных целей существования организации, поэтому, знакомясь с тем или иным высказыванием, задайте себе вопрос: «А Не знаю ли я человека — руководителя, подчиненного или коллегу, которые руководят людьми именно таким образом.

Ваша задача состоит в том, чтобы выбрать то высказывание, которое в наибольшей степени относится к оцениваемой организации (группе, курсу, учреждению, предприятию). Запишите букву выбранного высказывания по каждому элементу управления.

Инициативность

Инициативность проявляется во всех случаях когда усилия направляются на конкретную деятельность или на то чтобы начать определенную деятельность, которой до сих пор не занимались, или на то, чтобы прекратить происходящие процессы изменить направление приложения усилий или характер усилий.

Руководитель может проявлять инициативу или избегать проявления инициативы в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

А. Я затрачиваю столько усилий, сколько требует ситуация.

В. Я предпринимаю такие действия, которые помогают другим и поддерживают их.

С. Я стремлюсь поддерживать равномерный темп деятельности.

Д. Я побуждаю себя и подчиненных к более энергичным действиям

Е. Я придаю важное значение преданности подчиненных организации и всячески поощряю тех, кто одобряет мою инициативность

Ф. Я предпринимаю энергичные усилия, и другие с энтузиазмом меня поддерживают

Информированность

Информированность позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Качество

информированности может зависеть от степени основательности руководителя. Одни руководители могут иметь весьма размытые представления об основательности и не придавать большого значения фактору информированности. Другие руководители придают важное значение основательности и всемерно стремятся к максимуму знаний о происходящих технологических, производственных и иных процессах.

А. Я обхожусь теми фактами, убеждениями и изложениями позиций, которые получаю от подчиненных

В. Я ищу те факты, убеждения и позиции, которые свидетельствуют, что все в порядке. Стремясь к полной гармонии, я не склонен бросать вызов другим

С. Так или иначе я воспринимаю происходящее как само собой разумеющееся, проверяя факты, убеждения и позиции подчиненных только в случае возникновения видимых разногласий

Д. Я исследую факты, убеждения и отношения подчиненных чтобы контролировать любую ситуацию и гарантировать себя от ошибок подчиненных

Е. Я перепроверяю информацию, полученную от других, и морально поощряю подчиненных, когда могу проконтролировать их позицию

Ф. Я собираю информацию и проверяю ее истинность. Я поощряю подчиненных, высказывающих мнения, отношения и представления, отличные от моих, и всегда внимательно выслушиваю их. Я непрерывно переоцениваю собственные представления и информацию, а также данные, убеждения и представления подчиненных, стремясь найти истину

Защита своего мнения

Защита своего мнения предполагает занятие определенной позиции. Руководитель может иметь стойкие убеждения, но считать при этом опасным для себя отстаивать ту или иную точку зрения. И наоборот, руководитель может избегать отстаивать свои взгляды вследствие отсутствия убеждений или их слабости. Иногда руководитель может принимать ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество

А. Я руководствуюсь собственными представлениями, однако всегда откликаюсь, когда меня об этом просят. Я избегаю занимать чью-либо сторону и стараюсь не раскрывать своих мнений, отношений и представлений

В. Я учитываю мнения, отношения и представления других, хотя и не без оговорок

С. Я выражаю мнения, отношения и представления, не делая окончательных выводов, и воспринимаю взгляды других критически

Д. Я защищаю свои мнения, отношения и представления, хотя это и связано с отрицанием взглядов других людей

Е. Последнее слово я оставляю за собой и искренне стремлюсь к тому, чтобы мои решения были приемлемы для других

Ф. Я придаю важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчиненными

## Критический анализ

Под критическим анализом подразумевается совокупность полезных методов и приемов исследования и решения проблем деятельности организации, которые встают перед каждым исполнителем или коллективом в целом при выполнении тех или иных функций. Этот подход заключается в абстрагировании от осуществляемой деятельности или ее прерывании с целью изучения или выявления альтернативных возможностей повышения продуктивности работы, прогнозирования и устранения таких ситуаций, которые могут привести к отрицательным последствиям

Исполнители могут рассматривать или не рассматривать свой рабочий опыт в качестве основы для профессионального обучения

Они не во всех случаях могут предпринимать такие действия, которые знакомы их коллегам, поддерживающим с ними обратную связь. Без такого обучения невозможно совершенствовать работу сотрудников в будущем. Обучение на основе предшествующего опыта, критического анализа и обратной связи является базисом для более эффективной работы с людьми

А. Я избегаю обратной связи

В. При получении положительных результатов я поощряю подчиненных, но избегаю отрицательной обратной связи

С. Я даю неформальные или косвенные оценки информации о совершенствовании работы, поступающей через контур обратной связи

Д. Я рассчитываю, что подчиненные будут реагировать на мои замечания, направленные на улучшение их положения

Е. Я реагирую на результаты деятельности подчиненных и рассчитываю на то, что они, в свою очередь, будут реагировать на мои замечания, направленные на улучшение их положения

Ф. Я поощряю двустороннюю обратную связь в интересах повышения эффективности функциональной деятельности

## Экзаменационные билеты

### Билет № 1

1. Обозначьте блоки управляющей и управляемой систем
2. Перечислите исторические предпосылки возникновения научных представлений о менеджменте.
3. Дайте определение вашей работе с точки зрения разных умений и навыков, которые требуются вам для ее эффективного выполнения

Определенность (целостность) работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т. е. выполнение работы от начала до конца с видимым результатом. В определенном смысле работа человека, который трудится на сборочном конвейере и затягивает по три гайки на каждом проходящем узле, имеет начало и конец. Но сама по себе работа занимает всего несколько секунд и не несет реальных изменений в самом рабочем узле. Рабочий скорее всего будет воспринимать работу как непрерывный поток однообразных действий, заканчивающихся и начинающихся только с окончанием и началом каждой смены.

Например, завод собирал калориферы, используя обычный принцип сборочного конвейера. Затем организация работы изменилась, что позволило некоторым служащим самим полностью собирать калориферы. Это привело к заметному увеличению целостности задания. Новая работа являлась определенным целым с видимым результатом, так как полностью собранный калорифер отличается от комплекта сборочных частей. Новая организация работы повысила вероятность достижения ощущения успеха в отличие от прежней ситуации.

### Билет № 2

1. Чем определяются структурные единицы организационной структуры управления.
2. На чем основана типология организационных структур управления.
3. Определите степень целостности вашей работы

Важность работы (задачи) Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь и работу людей на данном или на каких-либо других предприятиях. К. Хакмен и Д. Олдхэм имеют в виду положительное влияние, например, рабочие, затягивающие гайки на конвейере по сборке тормозных устройств самолета, гораздо вероятнее будут расценивать свою работу как важную общественную, чем рабочие, которые заполняют небольшие бумажные коробочки скрепками, даже если уровень умения в обоих случаях будет одинаковым

Понятие важности будет в какой-то степени варьироваться в зависимости от того, какой системой ценностей оперирует служащий.

Выпускник колледжа, покидавший хорошо оплачиваемую работу программиста на хлебозаводе, объяснял свой поступок тем что не хочет посвятить всю свою жизнь тому, чтобы помогать продавать больше швейцарских булок. Он допускал, что само по себе программирование очень интересно и увлекательно, однако не считал конечную цель, на которую направлена его работа, достойной. Кто-либо другой, возможно, найдет эту работу достойной, так как будет считать хлебозавод важным предприятием данного района

### Билет №3

1. Что представляет собой качество управленческих решений.
2. Что понимают под ответственностью менеджера за принятие управленческих решений.
3. Предложите по каждому параметру способы улучшения мотивации вашей работы

1. Разнообразие умений и навыков \_\_\_\_\_

2. Целостность задачи \_\_\_\_\_

3. Важность задачи \_\_\_\_\_

4. Автономность \_\_\_\_\_

5. Обратная связь \_\_\_\_\_

### Критерии оценивания обучающегося:

Оценка «отлично» - уровень освоения обучающимися учебного материала достаточно высок, обучающийся умеет использовать теоретические знания при выполнении практических задач с практикой, подтверждает сформированность общих и профессиональных компетенций;

Оценка «хорошо» - обучающийся полно освоил учебный материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет знания для решения практических задач, грамотно излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;

Оценка «удовлетворительно» - обучающийся знает и понимает основные положения учебного материала, но излагает его неполно,

непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практических задач не умеет доказательно обосновать свои суждения;

Оценка «неудовлетворительно» - обучающийся имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажает их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал, не может применять знания для решения практических задач.

## Источники литературы

### Основная:

1. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов.- 2-е изд., стер.-М.: ИЦ «Академия», 2018.- 304с.
2. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2018. Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926126>

### Дополнительная:

1. Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=950972>
2. Менеджмент : учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. — М. : ИНФРА-М, 2019. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=996382>