



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе дисциплины)  
**«САМОМЕНЕДЖМЕНТ И ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО»**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки  
**15.04.01 МАШИНОСТРОЕНИЕ**

ИНСТИТУТ

агроинженерии и пищевых систем

РАЗРАБОТЧИК

кафедра менеджмента

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;</p> <p>УК-6: Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.</p>	<p>УК-5.2: Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам;</p> <p>УК-6.1: Определение уровня самооценки и уровня притязаний как основы для выбора приоритетов собственной деятельности;</p> <p>УК-6.2: Оценка требований рынка труда и образовательных услуг для выстраивания траектории собственного профессионального роста.</p>	<p>Самоменеджмент и эффективное руководство</p>	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные подходы к планированию личного развития и самореализации;</li> <li>- современные технологии самоменеджмента, включая тайм-менеджмент, управление стрессом, принятие эффективных решений и действия в нестандартных ситуациях, самодиагностику, самореализацию и саморазвитие;</li> <li>- основные теоретические положения о групповых процессах в организациях, культурных, социальных особенностях группового поведения и толерантного восприятия различий;</li> <li>- признаки команды, содержание стадий жизненного цикла команды, модели эффективных команд, процесс создания и развития команды;</li> <li>- типологию и функции лидерства, современные модели лидерства, концепции развития лидерства;</li> <li>- современные теории стилей и модели руководства, технологии управления результативностью;</li> </ul> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять цели личного развития и планировать его, применять технологии развивающей деятельности;</li> <li>- проводить анализ использования рабочего времени, планировать рабочий день, неделю и т.д., формулировать, декомпозировать цели и определять приоритеты в работе,</li> </ul>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
			использовать матрицы управления временем; - создавать команды и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения; - осуществлять функции руководства коллективом с учетом его социокультурных особенностей. <u>Владеть:</u> - навыками самодиагностики; - методами минимизации потери времени и навыками личной эффективности; - навыками командной работы и эффективной коммуникации.

## 2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

2.1 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания открытого и закрытого типов.

2.2 К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся:

- экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов.

2.3 Критерии оценки результатов освоения дисциплины

*Тестовые задания самодиагностики* используются для оценки качества освоения студентами соответствующих методик самодиагностики и для получения данных об определенных личностных, социальных, управленческих качествах студента, с целью дальнейшего анализа, чтобы перед началом работы над каждым этапом формирования соответствующих компетенций, получить четкое представление о состоянии проблемы, требующей разрешения. Тестирование обучающихся проводится как на практических занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем, так и в ходе самостоятельной работы.

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

«Отлично» - 90-100% выполненных заданий;

«Хорошо» - 70-90% выполненных заданий;

«Удовлетворительно» -50-70% выполненных заданий;

«Неудовлетворительно» - менее 50 % выполненных заданий.

*Практические задания для практических занятий* выполняются на практических заданиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел) с целью приобретения умений применять теоретические модели на практике для решения практических ситуаций.

Система оценивания и критерии выставления оценки практических заданий для практических занятий представлена в табл. 2.

Таблица 2 - Система оценок и критерии выставления оценки ПЗ

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект
Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

*Практические задания для самостоятельной работы* предусматривают самостоятельный анализ проблемных ситуаций и самостоятельное выполнение практических заданий.

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

«Отлично» - 90-100% выполненных заданий;

«Хорошо» - 70-90% выполненных заданий;

«Удовлетворительно» -50-70% выполненных заданий;

«Неудовлетворительно» - менее 50 % выполненных заданий.

2.4 Типовые задания и кейсы для поэтапного формирования компетенций представлены в учебно-методическом пособии по изучению дисциплины.

2.5 К оценочным средствам для промежуточной аттестации, проводимой в форме экзамена, соответственно относится:

- экзаменационное тестирование.

Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») выставляется в соответствии с критериями, указанными в табл. 3.

Таблица 3 – Система и критерии оценивания экзаменационного тестирования

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект

### 3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Компетенция УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Индикатор УК-5.2: Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам.

#### **Тестовые задания открытой формы:**

1. Принцип общения «Сначала стремитесь понять, потом быть понятым» называется по С. Кови \_\_\_\_\_.

**Ответ: эмпатическое слушание.**

2. Шесть базовых постулатов командного подхода Джона Катценбаха и Дугласа Смита включают \_\_\_\_\_.

**Ответ:**

**1. Только небольшие по численности группы (не более 12 чел.) способны эффективно работать в качестве команды.**

**2. Ни одна команда не может преуспеть без дополнительных знаний.**

**3. Общая миссия**

**4. Общий набор конкретных целей**

**5. Согласованный подход к делу**

**6. Члены команды должны чувствовать коллективную ответственность за конечные результаты.**

3. Малочисленная группа людей со взаимодополняемыми навыками, приверженных общим миссии, целям и подходу к делу, за реализацию которых они несут коллективную ответственность – это \_\_\_\_\_.

**Ответ: команда.**

4. Перечислите стадии формирования и развития команды (по Катцебаху и Смитту).

**Ответ:**

**1. Рабочая группа.**

**2. Псевдокоманда.**

**3. Потенциальная команда.**

**4. Настоящая команда.**

**5. Высокоэффективная команда.**

5. Достижение нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами, «no harm and no waste» («без вреда и без убытка»), ориентированные на достижение баланса *между интересами клиентов, владельцев и сотрудников* – это \_\_\_\_\_.

**Ответ: этика эффективности.**

6. Перечислите основные факторы стрессорной нагрузки руководителя.

**Ответ: информационная нагрузка, ответственность, нехватка времени, межличностные и ролевые конфликты, полифокусность управленческой деятельности**

7. Раскройте понятие коммуникативной компетенции руководителя.

**Ответ. Коммуникативная компетентность включает: культуру речи руководителя; умение вести индивидуальные и коллективные беседы, и переговоры; организацию и проведение деловых совещаний; публичные выступления руководителя. Комму-**

никации должны строиться с учетом их целевой направленности и по содержанию соответствовать той задаче, для которой они осуществляются. Важнейшим требованием коммуникации является ее адекватность особенностям адресата – того, к кому она обращена.

8. Для адекватного восприятия критики нужно воспринимать её полезность. В чем заключается полезность критики с позиции эффективного руководителя.

**Ответ.** Критика помогает увидеть те проблемы, сферы деятельности, которые оказались вне вашего поля зрения. Отказ от критики «загоняет болезнь внутрь» и тем самым затрудняет преодоление недостатков.

9. Краткое содержание и назначение метода «Граф проблем».

**Ответ.** Проблемная ситуация декомпозируется на составляющие проблемы. На основе принципа причинно-следственной связи определяются «проблемы-причины» и «проблемы-следствия», которые выстраиваются в графы. В результате в формулировку проблемы включаются только «проблемы-причины», составляющие множество вершин графа.

Используется на начальном этапе целеполагания, связанного с формулированием проблемы.

10. Целеполагание в управлении – это:

**Ответ.** Процесс разработки и формулирования системы целей от генеральной до оперативных. Осуществляется различными методами декомпозиции: например, «дерево целей», RATTEN и др. Используется для формулирования целей различного уровня – подцелей на основании из конкретизации в задачах. Является важнейшим процессом управления поскольку - это стартовый этап управленческого цикла; необходимое условие системности и организации; обеспечивает связь с результативностью управления.

11. Краткое содержание одного из экспертных методов решения проблемы при наличии альтернативных вариантов - Метода Дельфи.

**Ответ.** На первом этапе участник оценивает каждую альтернативу по субъективному предпочтению в 10 балльной системе оценок. Высшим баллом считается единица. Остальным альтернативам приписываются баллы в иерархической последовательности. Затем анализируются баллы всех участников группы по всем альтернативам и для

каждой подсчитывается средняя величина. На втором этапе работы участники сравнивают свои оценки со средними величинами и в 10 балльной системе указывают, в какой степени они совпадают. Затем подсчитывается вторая средняя величина. На третьем этапе перемножаются две средние величины по каждой альтернативе и по результатам определяется наиболее предпочтительная альтернатива, то есть одно мнение.

12. Интегративная функция организационного конфликта.

**Ответ.** Организационный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию, установлению и поддержанию нормативных и физических границ группы. Суть его заключается в тенденции благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой конфликтующей группы.

13. Социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и формирование высокоформализованных структур на основе специализации или разделения труда – это \_\_\_\_\_.

**Ответ:** организация.

14. Сущность ситуационного подхода в управлении.

**Ответ.** Основой является выделение типичных ситуаций во внешней среде и объединением этих ситуаций в блоки на основе сходных стратегий и действий руководителей. При таком подходе главная задача состоит в распознавании ситуации, идентификации ее с типовым блоком и предвидении на этой основе последующего развития событий.

15. Поведенческая и нормативная структуры организации.

**Ответ.** Поведенческая структура включает: личностные чувства, предпочтения, симпатии и интересы. Нормативная структура включает ценности, нормы и ролевые ожидания. Поведенческая структура - это система отношений между людьми, находящаяся в рамках нормативной структуры, но в то же время отклоняющаяся от нее.

16. Субъекты прямого воздействия внешней среды организации («ближний уровень»).

**Ответ.** Собственники, клиенты, акционеры, конкуренты, потребители, предприятия обслуживающей инфраструктуры.



17. Объясните такие характеристики внешней среды как «сложность» и «изменчивость».

**Ответ.** Сложность характеризует количество структурных единиц внешнего окружения и связей между ними. Изменчивость - постоянные изменения количества факторов, влияющих на организацию, а также изменения отношений взаимозависимости и направления коммуникационных потоков.

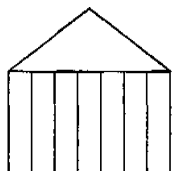
18. Рекомендации И. Адизеса по руководству организацией, находящейся на стадии жизненного цикла «юность».

**Ответ.** Улучшить внутренние процессы управления компании: разработать четкие процедуры и вынести все важные функции компании (маркетинг, продажи, разработка продуктов, финансы) в отдельные подразделения. Четко закрепить функции, приоритеты, обязанности и уровень власти каждого подразделения.

19. Рекомендации И. Адизеса по руководству организацией, находящейся на стадии жизненного цикла «расцвет».

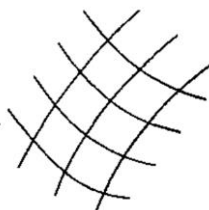
**Ответ.** Постоянное развитие, улучшение и инвестиции в рост.

20. Охарактеризуйте «храмовую» культуру организации.



**Ответ.** Жестко очерченная ролевая культура, которая строит свою деятельность на четком различении ролевых требований. «Колонны» - это функции и подразделения в организации, основанные на ролевых требованиях, соединяются «у крыши» всей организации, где «верхушки» функций и подразделений образуют высший управленческий орган. Конструкция связывает все свои элементы жесткими правилами и процедурами.

21. Охарактеризуйте «целевую» культуру организации.



**Ответ.** Представляет собой сеть - ресурсы стягиваются из различных частей организации, фокусируясь на определенном узле сети или проблеме, а вся власть сосредоточена в ячейках этой сети. Целевая культура ориентирована не на статус начальника и высшее руководство организации, а на специалистов - экспертов высокого уровня.

22. Принципы работы эффективной команды (концепция Катценбаха и Смита).

**Ответ.** 1) Вдохновляющая миссия превосходит сумму индивидуальных целей.

2) Участники выполняют работу совместно, объединяя свои взаимодополняемые навыки.

3) Гибкий подход к делу разрабатывается и улучшается всеми членами команды.

4) Сочетание индивидуальной и коллективной ответственности.

5) Конечные результаты в основном достигаются совместными/коллективными усилиями.

23. Синергетический стиль общения в команде/организации наблюдается при \_\_\_\_\_ уровне доверия и сотрудничества.

**Ответ:** высоким.

24. Раскройте кратко содержание принципа SMART в целеполагании.

**Ответ.** Каждая буква SMART соответствует критерию для оценки цели:

**S – Specific (конкретность и ясность)**

**M – Measurable (измеримость)**

**A – Achievable (достижимость)**

**R – Relevant (актуальность)**

**T – Time bound (определённость по срокам)**

25. Назовите не менее двух недостатков использования PERT-диаграммы при планировании проектов, работ.

**Ответ.** Продолжительность выполнения зависит от оценочных данных. Если вы неточно рассчитали числовые параметры, этот метод не даст вам более точных результатов, чем другие.

На создание и обновление PERT-диаграмм уходит много времени и сил.

Пользователям зачастую сложно их понять.

Метод PERT предполагает, что одна задача должна завершиться, и только затем

**может начаться другая. Другие типы зависимостей задач не подходят для этой методики.**

26. Оборонительный стиль общения («Выиграл-проиграл», «Проиграл-выиграл») наблюдается при \_\_\_\_\_ уровне доверия и сотрудничества.

**Ответ: низком.**

27. Условия возникновения синергии как принципа творческого сотрудничества.

**Ответ. Сложные задачи/трудные ситуации; отсутствие соперничества; взаимная мотивация; эмпатическая коммуникация**

28. Опираясь на принципы межличностного лидерства С. Кови, назовите шага для реализации принципа «выиграл-выиграл».

**Ответ. 1) Представьте проблему с точки зрения другого человека.**

**2) Определите ключевые вопросы и заботы проблемы.**

**3) Определите результаты, которые обеспечат полностью приемлемое решение.**

**4) Выявите новые возможности и варианты достижения этих результатов.**

29. Охарактеризуйте ментальную установку «Выиграл-проиграл».

**Ответ. Установка «Выиграл/Проиграл» соответствует авторитарному стилю руководства: «Будет по-моему, а не по-твоему». Люди с установкой «Выиграл/Проиграл» склонны использовать собственное положение, власть, состояние или личные качества, чтобы добиться своего. Оправданно в ситуации истинной конкуренции и низкого доверия.**

30. Основные правила искусства критики Г. Ливинсона.

**Ответ. Конкретизируйте проблему**

**Предложите решение**

**Присутствуйте**

**Проявляйте чуткость**

31. Оптимальная численность людей со взаимодополняемыми навыками в высокоэффективной команде должна быть менее \_\_\_\_\_.

**Ответ. 12 человек.**

32. Важнейшей задачей при формировании команды является достижение правильного баланса между изначальным подбором сотрудников и их последующим \_\_\_\_\_.

**Ответ. Развитием**

33. Одновременно, 1) искусственно созданная социальная группа институционального характера, выполняющая определенную общественную функцию и 2) атрибут какого-либо объекта, его свойство иметь упорядоченную структуру, т.е. социальный объект имеет некоторое внутреннее строение и состоит из частей, связанных определенным образом – это \_\_\_\_\_.

**Ответ: организация.**

34. Подход к управлению, согласно которому любая системная единица организации обязана быть функциональной, т.е. вносить свой вклад в деятельность по достижению организационных целей, а значит, способствовать адаптации системы в целом: повышать ее устойчивость, эффективность взаимодействия с другими организациями, осуществлять регуляцию внутренних связей и поведения отдельных частей системы, называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: структурно-функциональный подход.**

35. Подход к управлению, основанный на выделении типичных ситуаций во внешней среде и объединением этих ситуаций в блоки на основе сходных стратегий и действий руководителей, при котором главная задача состоит в распознавании ситуации, идентификации ее с типовым блоком и предвидении на этой основе последующего развития событий, называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: ситуационный подход.**

36. Опишите такие характеристики внешней среды организации как «сложность» и «изменчивость»:

**Ответ:**

**«сложность» - показатель, характеризующий количество структурных единиц внешнего окружения и связей между ними;**

**«изменчивость» - постоянные изменения количества факторов, влияющих на организацию, динамизм внешней среды, а также изменения отношений взаимозависимости и направления коммуникационных потоков.**

37. Назовите факторы успешного прохождения стадии «расцвет» жизненного цикла организации по И. Адизесу: \_\_\_\_\_.

**Ответ: постоянное развитие, улучшение и инвестиции в рост.**

38. Перечислите 5 универсальных групп ресурсов управления \_\_\_\_\_.

**Ответ:**

**Материально-технические**

**Финансовые**

**Человеческие**

**Информационные**

**Временные**

**Тестовые задания закрытой формы:**

39. Понятие «коммуникация» характеризует:

1) передачу информации с целью её сохранения

2) обмен информацией о переживаниях

3) передачу информации во вне

**4) воссоздание информационных идей/сообщений посредством ключевого сим-**

**вола или темы**

40. Обратная связь в процессе коммуникации может быть:

1) директивной

2) прямой и косвенной

**3) положительной и отрицательной**

4) оценочной

41. Процесс коммуникации у руководителя должен занимать не менее ... процентов работы

1) 100

2) 50

3) 20

**4) 80**

42. Возможность обратной связи ограничена у ... вида коммуникации

1) межличностного

**2) массового**

3) внешнего

4) межгруппового

43. Затруднения в приеме и понимании коммуникации, связанные с интерпретацией информацией – это ...

- 1) **семантический барьер**
- 2) прыжковый барьер
- 3) отсутствие обратной связи
- 4) невербальный барьер

44. Процент коммуникации в среднем остающийся в памяти у человека

- 1) **24**
- 2) 60
- 3) 70
- 4) 80

45. Самая простая коммуникационная сеть – это ...

- 1) **цепочка**
- 2) звезда
- 3) круг
- 4) шпора

46. Коммуникация в системе управления – это ...

- 1) обмен смыслом между двумя или более людьми
- 2) система связи между организациями
- 3) система взаимодействия между людьми и организациями
- 4) **подсистема взаимодействия, включающая каналы прямой и обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами**

47. Обратная связь, имеющая большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации:

- 1) **положительная**
- 2) корреляционная
- 3) неопределенная
- 4) отрицательная

48. Основными компонентами модели коммуникации являются:

- 1) **объект, сообщение, взаимодействие**

2) **источник, сообщение, канал, получатель**

3) объект, субъект, влияние

4) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие

49. Коммуникационная роль, выполняющая функцию передачи сообщений в организации:

1) сторож

2) **связной**

3) лидер мнения

4) космополит

50. Деловые переговоры – это...

1) **процесс, направленный на нахождение компромисса или общего решения, в котором как минимум участвуют две стороны**

2) инструмент коллективного принятия решения или координации действий сотрудников

3) обмена информацией двух и более людей

4) ознакомление с фактами производственной проблемы

51. Информационный критерий эффективности межличностной коммуникации – это

1) удовлетворенность партнеров по коммуникации

2) доброжелательная атмосфера общения

3) желание сторон продолжать коммуникации

4) **близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения**

52. Коммуникационная техника, способствующая возникновению конфликта:

1) **негативная оценка**

2) развитие идеи

3) поддакивание

4) перефразирование

53. К восходящей коммуникации не относятся:

1) предложения по улучшению чего-либо

2) **должностные инструкции**

3) отчеты о результатах деятельности

4) жалобы

54. Межкультурная коммуникация – это ...

1) первое условие существования всякой организации

2) обмен информацией между двумя или более людьми

3) область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов

**4) совокупность разнообразных форм отношений и общения между индивидами и группами, принадлежащими к разным культурам**

55. Коммуникационный менеджмент – это ...

1) деятельность по выявлению и устранению проблем обратной связи в организации

2) профессиональная деятельность по управлению цифровизацией

**3) это теория и практика управления социальными коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и её средой**

4) выработка набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации

56. Массовая коммуникация – это ...

1) процесс распространения информации с помощью технических средств

2) руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочием в области принятия решения

**3) процесс распространения знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм с помощью печати, радио, кинематографа, телевидения, интернета на численно большее рассредоточенные аудитория**

4) совокупность компонентов обеспечивающих передачу сообщения

57. Результативность коммуникации определяет:

1) форма сотрудничества, при которой отдельные участники производственного процесса или группы выполняют различные трудовые операции

**2) эффективная обратная связь и своевременность принятия решений**

3) стратегическая ориентация организации

4) особенности социально-экономических систем



58. Автор наиболее известной модели коммуникации:

- 1) **Юрий Лотман**
- 2) Маршал Маклюен
- 3) Роман Якобсон
- 4) Безил Бернштейн

59. Делегирование – это ...

- 1) синтез средств и способов подготовки управленческих решений и организация их выполнения
- 2) проект будущей трудовой деятельности на предстоящий временной период
- 3) **передача задачи или полномочий от руководителя подчиненному**
- 4) передача управленческой ответственности

60. Делегирование полномочий другим руководителям осуществляется для ...

- 1) **оптимального решения комплексной задачи**
- 2) сохранения «группового» стиля работы
- 3) проверки квалификации рабочих
- 4) передачи ответственности

61. Делегирование – это ...

- 1) поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
- 2) задание, которое руководитель ежедневно дает своим подчиненным
- 3) **передача задачи и части полномочий подчиненному, который добровольно берет на себя обязательства по ее выполнению**
- 4) помощь, которую подчиненный оказывает своему руководителю

62. Теория бюрократии Макса Вебера обосновывает эффективность распределения полномочий в организации по типу:

- 1) «Матрешки»
- 2) «Цветочка»
- 3) **«Елочки»**
- 4) «Зонтика»

63. Причина, препятствующая делегированию полномочий:

- 1) подчиненные могут использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться

- 2) руководитель может выполнить большой объем работы
- 3) высокая готовность подчиненных брать на себя дополнительные обязательства
- 4) стиль руководства, при котором руководитель не может или не хочет передавать задания и часть полномочий подчиненным**

64. Основное отличие команды от обычной рабочей группы:

- 1) наличие лидера
- 2) размер
- 3) наличие устойчивого синергетического эффекта**
- 4) наличие ролевой структуры.

Компетенция УК-6: Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Индикатор УК-6.1: Определение уровня самооценки и уровня притязаний как основы для выбора приоритетов собственной деятельности.

**Тестовые задания открытой формы:**

1. Результатом формирования новой модели восприятия (ментальной модели) согласно Стивену Кови, должно стать расширение 1) \_\_\_\_\_ и уменьшение 2) \_\_\_\_\_.

**Ответ:**

- 1) круга влияния**
- 2) круга забот.**

2. Чтобы составить положения вашей личной миссии, используют следующие три вопроса \_\_\_\_\_.

**Ответ:**

- «Каким вы хотите быть?» или «Характер»**
- «Что вы хотите делать?» или «Вклады и достижения»**
- «Ваши ценности и принципы» или «Основа поступков»**

3. Процесс формулирования системы целей с конкретизацией их в задачах (подцелях более низкого уровня) называется \_\_\_\_\_.

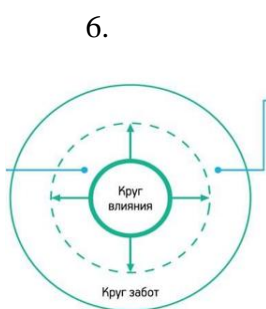
**Ответ: целеполаганием.**

4. Наиболее известная методика пятикритериальной оценки целей называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: SMART**

5. Методика самодиагностики «SACS» С. Хобфолла используется для определения \_\_\_\_\_.

**Ответ: стратегии преодоления стрессовых ситуаций.**



6. Опираясь на методику формирования новой модели восприятия С. Кови, назовите не менее трех факторов, на которые вы можете влиять, расширяя «круг влияния», и не менее трех факторов, на которые вы не можете влиять в «круге забот».

**Ответ. Факторы «круга влияния»: настроение, собственное здоровье, навыки, выбор работы, личные доходы, время на работу и отдых. Факторы «круга забот»: погода, политика, экономика, общественный транспорт, слабости других людей, форс-мажорные обстоятельства.**

7. Использование для самодиагностики РАЕИ- теорию И. Адизеса позволяет определить соотношение следующих четырех ролей менеджера в личностном профиле \_\_\_\_\_.

**Ответ: производитель результатов - Р, администратор - А, предприниматель - Е и интегратор – I.**

8. Систему Mach One (Робин Стюарт-Котце) можно использовать для составления и оценки \_\_\_\_\_.

**Ответ: карты личного стиля и карты работы.**

9. Раскройте значимость Квадрата 2 матрицы управления временем С. Кови.

**Ответ. Квадрат 2 – это основа эффективного персонального управления. Он представляет то, что, не являясь срочным, является важным. Он включает в себя такие действия, как выстраивание отношений, написание личной миссии, долгосрочное планирование, упражнения, профилактика, подготовка – все те дела, которые мы считаем нужными, но за которые редко заставляем себя взяться, поскольку они несрочные.**

10. Содержание технологии «консолидации дискреционного времени» по П. Друкеру

**Ответ. Установлено, что даже четверть рабочего дня, сгруппированная в крупные временные блоки, может быть достаточной для выполнения важной работы. И наоборот, три четверти рабочего времени могут быть потрачены совершенно безрезультатно, если раздроблены на блоки по пятнадцать-тридцать минут.**

**Хороший руководитель всегда стремится к консолидации, укрупнению своего дискреционного времени. Он понимает, что для решения творческих задач ему необходимы крупные блоки времени, потому что мелкие нельзя использовать эффективно.**

11. Свойство мозга, благодаря которому, можно перенастраивать мыслительный процесс; выстроить между нейронами связи, ориентирующие вас на настоящее и позволяющие глядеть на жизнь веселей, и отладить при этом работу всех систем мозга называется

---

**Ответ. Нейропластичность**

12. Физическое измерение концепции постоянного развития (постоянно «затачивайте пилу» у С. Кови) характеризуется.

**Ответ. Забота о здоровье, поддержание хорошей физической формы, соблюдение баланса работы и отдыха, отказ от вредных привычек, управление стрессами.**

13. 5 компонентов эмоционального интеллекта Д. Гоулмана.

**Ответ.**

1. **Самопознание - способность идентифицировать свои эмоции, свою мотивацию при принятии решений, узнавать свои слабые и сильные стороны, определять свои цели и жизненные ценности.**

2. **Саморегуляция - способность контролировать свои эмоции, сдерживать импульсы.**

3. **Мотивация - способность стремиться к достижению цели ради факта её достижения.**

4. **Эмпатия - способность учитывать чувства других людей при принятии решений, а также способность сопереживать другим людям.**

5. **Социальные навыки - способность выстраивать отношения с людьми, манипулировать людьми, подталкивать их в желаемом направлении.**

14. Хроническое состояние эмоционального напряжения, возникающее в результате чрезмерной работы, завышенных требований к себе и / или постоянного стресса приводит к \_\_\_\_\_.

**Ответ: эмоциональному истощению.**

15. Назовите не менее трех признаков стресса.

**Ответ. Признаки стресса:**

**Мышечное напряжение.**

**Повышенная тревожность.**

**Повышенная раздражительность.**

**Сниженная работоспособность.**

**Подавленность, апатия.**

**Нарушения сна.**

**Рассеянность, ухудшение памяти и способности к концентрации внимания, замедление темпа мыслительных процессов.**

16. Наиболее непродуктивным квадратом матрицы управления временем С. Кови является \_\_\_\_\_.

**Ответ. 4 квадрат или «Не Важное-Не Срочное»**

17. Назовите три уровня приверженности организации/делу.

**Ответ. 1) Удовлетворённость. Подразумевает, что человека в целом устраивает компания, в которой он работает.**

**2) Лояльность. Означает, что сотруднику нравится компания, и он готов трудиться здесь ещё долгое время, оставаясь преданным работником.**

**3) Вовлеченность. Считается наивысшим уровнем, когда человек радеет за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше.**

18. Совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: культура организации или организационная культура или корпоративная культура.**

19. Культура «паутины» (клубная культура) организации подразумевает, что

---

**Ответ:** Нормы этой культуры ориентированы на указания, исходящие из центра, от одного руководителя или лидера. Важными признаются только властные (доверительные) линии, исходящие кругами из центра системы, продуцируемые высшим руководителем («пауком»).

20. Сущность концепции эффективности «Р/РС-баланс» Стивена Кови -

---

**Ответ:** Эффективность заключается в равновесии между Р – желаемым результатом и Р -ресурсами и С –средствами, позволяющие его достигнуть.

21. Основа эффективного персонального управления временем на основе матрицы С. Кови заключается в квадрате \_\_\_\_\_.

**Ответ:** Важные/Несрочные или Квадрат 2.

22. Три этапа процесса управления временем Питера Друкера включают:

---

**Ответ:**

1. Регистрация времени
2. Управление временем
3. Консолидация времени

23. Способность организма адаптироваться к стрессам, переносить их без негативных последствий для здоровья и быстро восстанавливаться называется \_\_\_\_\_.

**Ответ:** стрессоустойчивостью.

24. Назовите не менее 5 из 20 недостатков межличностного поведения - «вредных привычек» лидера по М. Голдсмиту.

- Ответ.**
1. Чрезмерное стремление к победе.
  2. Чрезмерное желание внести свой вклад.
  3. Стремление выносить оценку.
  4. Склонность к деструктивным высказываниям.
  5. Позиция сопротивления – «нет», «но», «тем не менее».
  6. Превознесение своего ума.
  7. Гнев как средство управления.
  8. Негативизм, или «Дайте мне объяснить, почему это не будет работать».
  9. Соккрытие информации.
  10. Неумение воздавать по достоинству.

11. Приписывание себе чужих заслуг.
12. Склонность к самооправданию.
13. Ссылки на прошлое.
14. Покровительство любимчикам.
15. Неготовность выразить сожаление.
16. Невнимание.
17. Неблагодарность.
18. «Наказание вестника».
19. Перекладывание ответственности.
20. Чрезмерное желание оставаться «самим собой».

25. Идеи, верования и убеждения, посредством которых мы направляем свои действия; используем их для объяснения причин и следствий и для придания смысла нашему опыту называются \_\_\_\_\_.

**Ответ: ментальные модели.**

26. Закон Парето или правило 80/20 гласит \_\_\_\_\_.

**Ответ. 20 % энергии, деятельности и ресурсов, используемых на работе в организации, дают 80 % результатов, в то время как 80 % деятельности и ресурсов могут производить 20 % продукции.**

27. Способность системы адаптироваться к внешней среде и ее изменениям называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: адаптивностью.**

28. Модель личной эффективности «4D эффективности» Брайана Трейси включает следующие четыре элемента \_\_\_\_\_.

**Ответ. Желание (Desire)**

**Решение (Decision)**

**Настойчивость (Determination)**

**Дисциплина (Discipline)**

29. Приведите 3 примера жесткой, ограничивающей ментальной модели (О,Коннор, Макдермот).

**Ответ.**

**Если вы настаиваете на том, что ваши идеи полностью соответствуют реальности.**

**Если у вас узкий круг интересов, который исключает приобретение опыта.**

**Если вы не допускаете ни малейшей неопределенности и стараетесь как можно быстрее делать выводы.**

**Каждый раз, когда вас не устраивают поведение людей и ход событий, вы имеете наготове богатый запас объяснений.**

**Активно используете модальные операторы («должен», «не должен», «необходимо», «недопустимо») и никогда не сомневаетесь в оправданности их применения.**

**Щедро оснащаете свою речь универсалиями - обобщающими понятиями («все», «каждый», «никто», «никогда») и не признаете никаких исключений.**

**Используете односторонние, полученные вне прогнозируемых временных рамок события для подтверждения своих идей.**

**Вину за неудачи и проблемы возлагаете на людей (не забывая при этом и себя).**

**Осмысляете происходящее в терминах прямолинейной логики «причина - следствие».**

**Никогда не проявляете любознательности.**

**Не пересматриваете своих убеждений на основе полученного опыта.**

30. Краткая характеристика усиливающей обратной связи.

**Ответ. Имеет место, когда информация об изменениях в системе попадает обратно в систему и усиливает начавшееся изменение. Иными словами, «результат» изменений усиливает их «причину» и, таким образом, усиливает само изменение. Система все быстрее отклоняется от исходного положения.**

31. Назовите четыре механизма создания и поддержания ментальных моделей.

**Ответ.**

**Вычеркивание - отбор и фильтрация опыта, часть которого уходит из памяти.**

**Конструирование - придумывание чего-то, что на самом деле отсутствует.**

**Искажение - манипуляция фактами и событиями, придание им различных толкований.**

**Обобщение - истолкование единственного случая как типичного для целого класса явлений.**

32. Назначение методики Mach One.

**Ответ. Позволяет проанализировать соответствие поведенческих характеристик менеджера требуемым поведенческим характеристикам работы (должности). Как одна, так и другая, могут быть описаны в терминах типов менеджерского поведения: «красный», «желтый» или «зеленый».**



33. Обратная связь реализуется в контуре, в петле, поэтому мышление в категориях обратной связи называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: контурное мышление.**

34. Краткая характеристика уравнивающей обратной связи.

**Ответ. Уравнивающая обратная связь - когда изменение состояния системы служит сигналом для противодействия первоначальному изменению, чтобы восстановить утраченное равновесие. Она служит уменьшению действия, которое ее активизирует. Уравнивающая обратная связь поддерживает стабильность системы и противится попыткам ее изменить.**

35. Приведите 3 примера системной ментальной модели (О,Коннор, Макдермот).

**Ответ.**

**Вы исходите из того, что на данный момент ваши ментальные модели лучшие из всего, что было вам доступно, но не прекращайте поиска более совершенных.**

**Вы имеете широкий круг интересов.**

**Не бойтесь неопределенности.**

**Проявляете любознательность и уделяете особое внимание тому, что, похоже, противоречит вашим ментальным моделям.**

**Ищете причины событий в системе обратных связей, действующих в разные временные периоды.**

**Столкнувшись с проблемой, исследуете не только ситуацию, но и свои предположения о ней.**

**Обращаете внимание на взаимную связь факторов, добиваясь понимания того, как события согласуются друг с другом.**

**Ищете объяснения в виде системы циклов и контуров обратных связей, в которых результат - следствие одной из причин – в свою очередь становится причиной чего-то другого.**

36. Поведение, в результате которого растрачивается энергия, подрывается мотивация, разрушается инициатива, происходит уклонение от ответственности; почти всегда возникающее под влиянием внешних факторов, воздействующих на человека, называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: блокирующим поведением.**

37. Способность учитывать чувства других людей при принятии решений, а также способность сопереживать другим людям называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: эмпатия.**

38. Дайте краткое определение социальной ответственности как свойства поведения.

**Ответ. Способность идентифицировать себя как члена социальной группы, конструктивно сотрудничать с другими людьми, проявлять заботу и брать на себя ответственность за других людей.**

**Тестовые задания закрытой формы:**

39. Матрица Стивена Кови (важные/неважные – срочные/несрочные) используется для:

- 1) управления мотивацией
- 2) управления временем**
- 3) управления информационными ресурсами
- 4) стратегического управления

40. Основные факторы модели мотивации Виктора Врума:

- 1) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- 2) сложность и напряженность работы, и уровень вознаграждения
- 3) ожидание, содействие, валентность**
- 4) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

41. Главные потребности в соответствии с теорией мотивации Дэвида Макклелланда:

- 1) причастность, власть, успех**
- 2) деньги, рабочее место, статус
- 3) свобода, равенство, братство
- 4) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

42. Иерархия потребностей пирамиды Маслоу включает:

- 1) потребность развития и признания
- 2) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности
- 3) социальная потребность и потребность в защищенности

**4) физиологические потребности, безопасность, любовь и принадлежность, признание, самореализация**

43. Способность менеджера, по Мак-Грегору, приводящая к успеху:

- 1) знание эконометрики
- 2) прогнозирование человеческого поведения

**3) лидерство**

- 4) прогнозирование спроса на продукцию

44. Процесс побуждения к деятельности по достижению личных целей или целей организации – это ...

- 1) организация
- 2) действие
- 3) координация

**4) стимулирование**

45. По оценкам экспертов в области общения через язык мимики и жестов передается \_\_\_\_\_ % информации.

- 1) **60**
- 2) 10
- 3) 100
- 4) 20

46. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы – это ...

- 1) мотивация по статусу
- 2) **внешняя мотивация**
- 3) мотивация по результату
- 4) внутренняя мотивация

47. Ментальная установка, которая является наиболее продуктивной с точки зрения межличностного взаимодействия по Стивену Кови:

- 1) **«Выиграл/Выиграл»**
- 2) «Выиграл/Проиграл»
- 3) «Проиграл/Выиграл»
- 4) «Проиграл/Проиграл»

48. К нейтральным коммуникационным техникам относится:

- 1) **игнорирование**
- 2) эгоцентризм
- 3) поддакивание
- 4) перефразирование

49. К коммуникационным техникам, способствующим пониманию партнера, не относятся:

- 1) проговаривание
- 2) перефразирование
- 3) развитие идеи
- 4) **поддакивание**

50. К личностным барьерам коммуникации относится:

- 1) **система ценностей**
- 2) невербальные средства коммуникации
- 3) проксемика
- 4) многозначность символов

Компетенция УК-6: Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Индикатор УК-6.2: Оценка требований рынка труда и образовательных услуг для выстраивания траектории собственного профессионального роста.

### **Тестовые задания открытой формы:**

1. Планомерное движение к поставленной цели профессионального развития, а также постоянный фокус на целях, на новых возможностях и их использовании, на устранении рисков и корректировке своих действий называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: управление карьерой.**

2. Характеристика квалификации, необходимой для осуществления определённого вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определённой трудовой функции определены в \_\_\_\_\_.

**Ответ: профессиональном стандарте.**

3. Дайте краткое определение «профессиональной компетенции».

**Ответ.** Это набор знаний, умений и навыков, особенностей выстраивания взаимоотношений с коллегами и работы над собой и своими задачами, которые проявляются в поведении и определяют успешность в выполнении профессиональных задач и достижении целей.

4. Дайте краткое определение понятия «траектория профессионального развития».

**Ответ.** Это процесс саморазвития, самообразования и преобразования личности, построение конструкта своего профессионального «Я», включающий готовность в процессе профессиональной деятельности успешно приспосабливаться к меняющимся условиям деятельности.

5. Сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу и механизм, через который осуществляется продажа рабочей силы на определенный срок, называется \_\_\_\_\_.

**Ответ:** рынок труда.

**Тестовые задания закрытой формы:**

6. Трудовая адаптация - это:

**1) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда**

2) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях

3) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям

7. Развитие трудового потенциала - это:

**1) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач**

2) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах

3) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

8. Стилль работы, это:

1) объективная интерпретация функциональных обязанностей

**2) субъективная интерпретация функциональных обязанностей;**

3) набор навыков и профессиональных знаний

4) стиль управления

9. Принцип соответствия при подборе и расстановке кадров означает:

- 1) **уровень компетенций и квалификация должны соответствовать должности**
- 2) планируемый размер количества персонала должен соответствовать фактическому
- 3) объем заданий работника должен соответствовать его возможностям
- 4) объем производства организации должен соответствовать количеству персонала

10. Совокупность знаний и навыков это:

- 1) врожденная предрасположенность выполнять определенный вид деятельности
- 2) сознательное приложение в определенном направлении ресурсов
- 3) видимые формы действий;
- 4) **обладание необходимой информацией и владение методами выполнения задач**

11. Способности это:

- a) **врожденная предрасположенность и приобретенные характеристики, определяющие возможность выполнять конкретный вид деятельности**
- б) сознательное приложение в определенном направлении ресурсов
- в) видимые формы действий
- г) обладание необходимой информацией и владение методами выполнения задач

12. Деловая оценка персонала это:

- a) определения требований к должности
- б) **определение соответствия качественных характеристик человека требованиям должности**
- в) определение кадрового потенциала организации
- г) определение уровня квалификации персонала организации

13. Функциональная адаптация работника означает:

- 1) приспособление работника к культуре организации
- 2) приспособление работника к коллективу организации
- 3) **приспособление работника к новым задачам и функциям трудовой деятельности**
- 4) приспособление работника к стилю принятия решения в организации

14. Профессиональная структура рынка труда, это:

**1) характеристики спроса и предложения рабочей силы по конкретным профессиям/специальностям и их группам**

б) карьера в рамках одной профессии

в) кадровый состав одной организации

г) наиболее востребованные профессии на рынке труда

## 5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

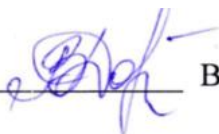
Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине представляет собой приложение к рабочей программе дисциплины «Самоменеджмент и эффективное руководство» образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 15.04.01 Машиностроение.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры инжиниринга технологического оборудования (протокол № 3 от 21.04.2022 г.).

Фонд оценочных средств актуализирован. Изменения, дополнения рассмотрены и одобрены на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 28.03.2023 г.).

Заведующая кафедрой

  
В. В. Дорофеева

Фонд оценочных средств актуализирован. Изменения, дополнения рассмотрены и одобрены на заседании кафедры инжиниринга технологического оборудования (протокол № 6 от 30.03.2023 г.).

Заведующий кафедрой

  
Ю.А. Фатыхов