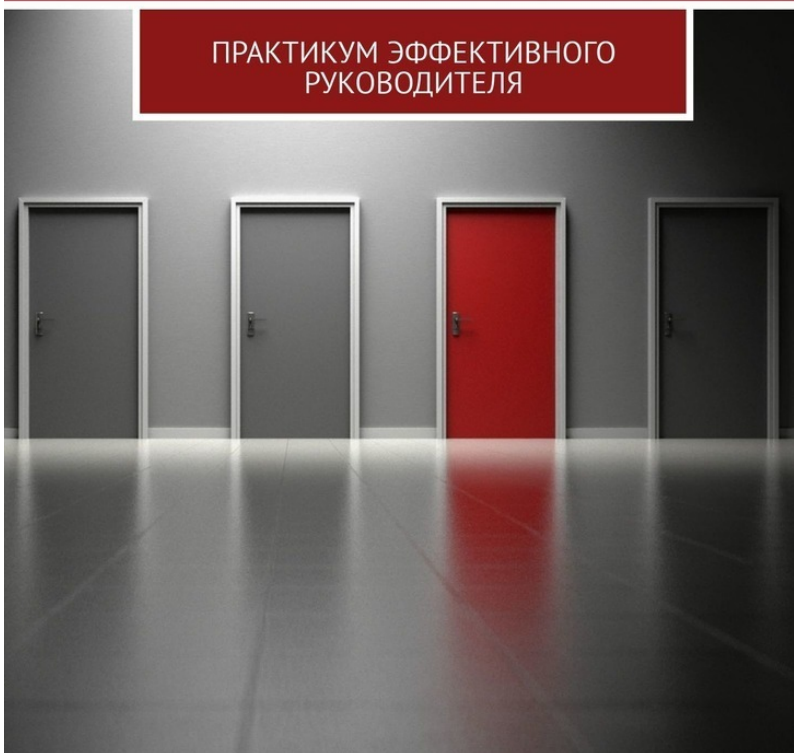


АЛЕКСЕЙ БУЛАТОВ

---

# Тесты по менеджменту

ПРАКТИКУМ ЭФФЕКТИВНОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ



**Алексей Булатов**  
**Тесты по менеджменту.**  
**Практикум эффективного**  
**руководителя**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64847206](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64847206)  
ISBN 9785005356895*

**Аннотация**

Эта книга представляет собой сборник тестов с ответами и теорией по основным разделам менеджмента:– Делегирование полномочий;– Готовность сотрудников к выполнению работы и стили руководства;– Проведение совещаний;– Тайм-менеджмент;– Мотивация сотрудников;– Командообразование и лидерство;– Контроль и обратная связь.Также в данную книгу включены тесты, посвященные действиям сотрудников при возникновении внутрикорпоративных конфликтов и вопросам, связанным с управлением качеством.

# Содержание

Предисловие	5
Делегирование	6
Теория	6
Тесты на тему делегирования полномочий	11
Готовность сотрудников и стили руководства	23
Теория	23
Тесты на тему готовности сотрудников и стилей руководства	31
Конец ознакомительного фрагмента.	46

# **Тесты по менеджменту Практикум эффективного руководителя**

**Алексей Булатов**

© Алексей Булатов, 2021

ISBN 978-5-0053-5689-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие

Эта книга представляет собой сборник тестов с ответами по основным разделам менеджмента:

- Делегирование полномочий;
- Готовность сотрудников к выполнению работы и стили руководства;
- Проведение совещаний;
- Тайм-менеджмент;
- Мотивация сотрудников;
- Командообразование и лидерство;
- Контроль и обратная связь.

Также в данную книгу включены тесты, посвященные действиям сотрудников при возникновении внутрикорпоративных конфликтов и вопросам, связанным с управлением качеством.

Тесты, включенные в данную книгу описывают реальные ситуации, ежедневно происходящие в офисах различных компаний.

Также в книге дается краткая теория менеджмента.

# Делегирование

## Теория

**Делегирование – это передача своих задач, своих полномочий и своей ответственности сотруднику, который будет их выполнять и возьмет на себя всю ответственность за их исполнение или неисполнение.**

Передать свою работу сотрудникам вовсе не означает делегирование. Делегировать же означает передать кому-либо контроль над тем, что является **частью вашей работы.**

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** – это возникающее обязательство исполнить поставленные перед вами задачи.

**ПОЛНОМОЧИЯ** – это определенные права, позволяющие вам использовать ресурсы компании и управлять работой определенных сотрудников с целью решения тех или иных задач.

## **ЧТО И КОГДА ДЕЛЕГИРОВАТЬ**

– Когда работу может выполнить кто-нибудь, кто зарабо-

тывает меньше вас – или меньше, чем вы стремитесь получить;

– Когда для квалифицированного выполнения задачи у вас не хватает знаний, умений и опыта;

– Когда задание рутинное;

– Когда задание способствует профессиональному росту подчиненных.

## **ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ**

– Разработка стратегий и постановка ключевых целей;

– Планирование текущей работы;

– Выбор исполнителей для решения той или иной задачи;

– Контроль выполнения задачи, которую вы кому-то поручили;

– Мотивация сотрудников;

– Проведение оценки подчиненных;

– Определение степени вознаграждение своих сотрудников;

– Задачи, имеющие высокую степень риска;

– Задачи строго доверительного характера.

## **ЭТАПЫ ПРОЦЕДУРЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ**

**Этап 1. Формулирование задач, которые необходимо решить и решение которых можно поручить своим**

**сотрудникам.**

**Этап 2. Определение и выбор исполнителей – кого и почему нужно выбрать для решения той или иной задачи.**

**Этап 3. Встреча с сотрудником, постановка ему задачи, выделение необходимых ресурсов и обсуждение ответственности:**

– поставьте задачу, максимально полно указав, из чего состоит задача, какие есть «узкие места», какими материалами и ресурсами может распоряжаться сотрудник, какие сроки решения задачи, каким образом можно определить, что задача успешно выполнена;

– попросите своего сотрудника кратко резюмировать поставленную перед ним задачу;

– обсудите планируемый порядок исполнения поставленной задачи;

– обсудите зоны ответственности;

– согласуйте даты и порядок промежуточного контроля;

– согласуйте дату контрольной встречи для обсуждения результатов выполнения задачи.

**Этап 4. Выполнение задачи:**

– осуществляйте промежуточный контроль, не забывайте про него;

– если это необходимо, то подтвердите необходимость «финишного» этапа при выполнении задачи.

### **Этап 5. Завершающая контрольная встреча и оценка выполненной работы:**

- Обсудите, какие возникли проблемы и сложности?
- Что нового узнал сотрудник в ходе решения задачи и какие навыки он получил, которые можно использовать в будущем?
- Что еще можно сделать для дальнейшего развития навыков и компетенций сотрудника?
- Задачи, какого типа сотрудник хотел бы решать в будущем?

### **КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ПРИ ПОРУЧЕНИЯХ**

- Не позволяйте своим подчиненным «поручать» свою работу Вам;
- Не ставьте задач сотрудникам, не обеспечив соответствующих полномочий;
- Поручив решение задачи, не вмешивайтесь в ее выполнение (кроме согласованного поэтапного контроля);
- Дав поручение, не забываете проверить выполненную работу;
- Не поручайте работу, не согласовав ее цели и/или ожидаемые результаты;

- Дав поручение, не позволяйте исполнителю возвращаться к вам с новыми проблемами вместо решения;
- Дав задание, не задерживайте сами принятие решений или передачу информации;
- Не давайте задание, не обсудив объем работ;
- Не тяните с похвалой;
- Не делайте работу сами, если вы ее кому-то поручили;
- Не путайте передачу полномочий со сложением полномочий.

# Тесты на тему делегирования полномочий

## Вопрос 1. Подготовка списка компаний-контрагентов

**Вы руководитель отдела проектирования и у Вашей компании не хватает собственных ресурсов для реализации нового сложного и важного проекта. Ваш руководитель поручил Вам подготовить список возможных компаний – контрагентов для этого проекта. Ваши действия?**

Вариант А. Я сам подготовлю нужный список и отправлю его руководителю.

Вариант В. Я поручу подготовку такого списка своему квалифицированному сотруднику и попрошу его самостоятельно отправить этот список руководству.

Вариант С. Я поручу подготовку такого списка своему квалифицированному сотруднику и попрошу его самостоятельно отправить этот список руководству с копией мне.

Вариант D. Я поручу подготовку такого списка своему

квалифицированному сотруднику и попрошу его отправить список мне для проверки и корректировки. Затем я сам направлю его руководству.

## **Вопрос 2. Подготовка списка ПО**

**Вы руководитель отдела разработки программного обеспечения. Руководитель компании попросил Вас направить ему список используемого в Вашем отделе лицензионного ПО. Ваши действия?**

Вариант А. Я сам подготовлю нужный список и отправлю его руководителю.

Вариант В. Я поручу подготовку такого списка своему квалифицированному сотруднику и попрошу его самостоятельно отправить этот список руководству.

Вариант С. Я поручу подготовку такого списка своему квалифицированному сотруднику и попрошу его самостоятельно отправить этот список руководству с копией мне.

Вариант D. Я поручу подготовку такого списка своему квалифицированному сотруднику и попрошу его отправить список мне для проверки и корректировки. Затем я сам направлю его руководству.

### Вопрос 3. Подготовка тендерной документации

**Вам поручили подготовить документацию, необходимую для небольшого тендера на разработку редкой и специфической проектной документации. Вы не так давно стали руководителем отдела и лично у вас еще нет опыта подготовки тендерной документации для подобного рода проектов. Сотрудники Вашего отдела загружены, тем не менее, у Вас в отделе есть прекрасный специалист, имеющий большой опыт подобной работы. Ваши действия?**

Вариант А. Я потрачу дополнительное время на обучение и сам во всем разберусь и подготовлю тендерную документацию.

Вариант В. Я поручу подготовку тендерной документации своему квалифицированному сотруднику.

Вариант С. Я поручу подготовку документации своему квалифицированному сотруднику и потом потрачу время, чтобы хорошо изучить ее.

Вариант D. Я поручу подготовку документации сотруднику, который еще не квалифицирован для данной работы,

чтобы он сам во всем разобрался и подготовил необходимую документацию.

#### **Вопрос 4. Подготовка Служебной записки**

**Руководитель компании поручил подготовить Вам Служебную записку со своим видением развития компании. Вы не так давно стали руководителем отдела, у Вас много работы и еще нет личного опыта подготовки таких документов. Почти все сотрудники, кроме одного (Иван), только что закончившего проект, очень заняты. В отделе у Вас есть опытный сотрудник (Петр), который работает со дня основания компании и хорошо знает принятый в компании документооборот и историю развития компании. Также в Вашем подчинении находится молодой сотрудник (Сергей), недавно пришедший на работу, который при поступлении на работу указал, что имеет опыт составления таких документов. Наименее занятый сотрудник (Иван) не имеет опыта составления подобных документов. Ваши действия?**

Вариант А. Я потрачу дополнительное время на обучение, сам во всем разберусь и сам подготовлю эту Служебную записку.

Вариант В. Я поручу подготовку данной Служебной записки своему опытному сотруднику (Петр), а затем проверю ее и сам отправлю руководству.

Вариант С. Я поручу подготовку данной Служебной записки своему наименее загруженному сотруднику (Иван), чтобы он получил необходимый опыт, а затем проверю ее и сам отправлю руководству.

Вариант D. Я поручу подготовку данной Служебной записки своему молодому сотруднику (Сергей), уже имеющему аналогичный опыт, а затем проверю ее и сам отправлю руководству.

## **Вопрос 5. Подготовка ежеквартального обзора**

**Вы руководитель отдела и директор компании поручил Вам подготовить ежеквартальный обзор новых технологий и инноваций в Вашей области. Вы уже много раз делали такой отчет сами и знаете где брать данные для него. Также у Вас в отделе есть опытный сотрудник (Петр), который тоже несколько раз готовил такой обзор, когда Вы были в отпуске или очень заняты. Еще в отделе у Вас есть молодой сотрудник (Сергей), который не так давно пришел на работу, но уже хорошо себя зарекомендовал. Ваши дей-**

## **ствия?**

Вариант А. Я сам приготовлю данный аналитический обзор.

Вариант В. Я поручу подготовку данного обзора своему опытному сотруднику (Петр) и попрошу его самостоятельно направить отчет руководству с копией мне.

Вариант С. Я поручу подготовку данного обзора молодому сотруднику (Сергей) и попрошу опытного сотрудника (Петр) проконтролировать выполнение данного задания, чтобы самому потратить меньше времени.

Вариант D. Я поручу подготовку данного обзора молодому сотруднику (Сергей), сам потрачу время на необходимое обучение и сам проконтролирую выполнение данного задания.

## **Вопрос 6. Срочный отчет о текущих проектах**

**Вы руководитель отдела разработки. Руководитель компании попросил вас в самом конце рабочего дня подготовить подробный отчет об исполнении текущих проектов. Такой отчет обычно готовил Ваш сотрудник Владимир в начале месяца, следующего за отчет-**

**ным. Однако в этот раз руководству понадобился промежуточный отчет – он будет обсуждаться на важной встрече руководства с потенциальными инвесторами компании.**

**Вы подошли к Владимиру с просьбой подготовить срочно такой отчет, однако Владимир сказал, что сегодня он сделать его не может, т.к. у него нет времени – подготовка отчета занимает определенное время, а он планировал сегодня после работы съездить в автосервис и забрать свой автомобиль из ремонта.**

**Ваши действия?**

**Вариант А. Вы поймете Владимира и сделаете этот отчет сами, тем более что Вы знаете как его делать.**

**Вариант В. Вы дадите Владимиру ультимативное распоряжение, чтобы он подготовил отчет к завтрашнему утру, т.к. он нужен руководителю компании. Если Владимир откажется, то Вы сделаете этот отчет сами, но лишите его за это части месячной премии.**

**Вариант С. Вы объясните Владимиру, почему этот отчет так важен и почему возникла такая срочность, и попытаете найти варианты «мотивировать» его – пообещаете ему, что он завтра с утра может ехать сразу в автосервис за машиной, а на работу прийти только к обеду или он может получить**

отгул на полдня в любой день по его желанию или вы готовы добавить ему премию за эту переработку.

Вариант D. Вы дадите Владимиру ультимативное распоряжение, чтобы он подготовил отчет к завтрашнему утру, т.к. он нужен руководителю компании. Никаких отказов вы не примите, мотивируя свои действия трудовым договором, в котором прописано «ненормированное» рабочее время. В случае если отчет не будет готов к утру, то вы будете готовы уволить Владимира за неисполнение им своих должностных обязанностей.

### **Вопрос 7. Не срочный отчет о текущих проектах**

**Вы руководитель отдела разработки. Раз в месяц ваш отдел готовит для Руководителя компании подробный отчет об исполнении текущих проектов. Такой отчет обычно готовил Ваш сотрудник Владимир до 5-го в начале месяца, следующего за отчетным. Однако он завтра уходит в отпуск. Вы тоже умеете делать такой отчет. У вас в отделе есть новый сотрудник Вадим, который готов сделать такой отчет, если его кто-то научит.**

**Ваши действия?**

Вариант А. Вы сделаете этот отчет сами, это займет мень-

ше времени, чем вы бы потратили на обучение и контроль Вадима.

Вариант В. Вы попросите Владимира, чтобы он обучил всему необходимому Вадима.

Вариант С. Вы потратите необходимое время, но сами обучите Вадима и проконтролируете его работу.

Вариант D. Вы дождетесь возвращения Владимира из отпуска и тогда он подготовит отчет. Задержка будет всего в 2 дня и вы легко объясните ее руководителю.

## **Вопрос 8. Недопустимость делегирования**

**В каких случаях, делегирование недопустимо, даже если Вы, как руководитель, очень загружены?**

Вариант А. Когда для квалифицированного выполнения задачи у вас не хватает знаний, умений и опыта.

Вариант В. Когда задание простое и отнимает у Вас совсем немного времени.

Вариант С. Когда задание не способствует профессиональному росту подчиненных.

Вариант D. Когда задание требует контроля работы подчиненных.

## **Вопрос 9. Срочная командировка**

**Вы завтра рано утром неожиданно уезжаете в срочную командировку. Причем это стало известно, только за 5 минут до окончания рабочего дня. А утром в разговоре со старым клиентом Вы пообещали ему, что отправите ему завтра спецификацию на новое оборудование, которое вы сегодня получили (ее надо немного подправить).**

**У Вас в отделе есть опытный сотрудник, который может это сделать за вас. Ваши действия?**

Вариант А. Несмотря на конец рабочего дня, я позвоню клиенту и проинформирую его, что уезжаю и что пришлю ему спецификацию после возвращения из командировки.

Вариант В. Я оставлю телефон клиента своему сотруднику, чтобы он завтра утром связался с клиентом, проинформировал его, что я срочно уехал, извинился за меня и, в случае срочности у клиента, подготовил и направил ему спецификацию.

Вариант С. Я напишу клиенту письмо по электронной почте, в котором проинформирую его, что уезжаю и что пришлю ему спецификацию после возвращения из командировки.

Вариант D. Я напишу письмо-инструкцию своему сотруднику с указанием почтового адреса, имени и отчества клиента, и попрошу его подготовить спецификацию (подробно объяснив, что нужно изменить) и отправить ее на следующий день по электронной почте до 15—00 клиенту с копией мне и с примечанием, что я уехал в срочную командировку.

## **Вопрос 10. Счета на оплату**

**Как Руководителю большого подразделения Вам приходится ежедневно визировать счета на оплату товаров и услуг, которые необходимы для деятельности Вашего подразделения. Чтобы оплата проходила максимально быстро Вы вынуждены постоянно отвлекаться, когда Вам приносят счета на подпись и визирование. Обычно основной поток документов – это счета на небольшую сумму – Вам приносят их несколько раз в день. Но несколько раз в месяц к Вам попадают счета на значительные суммы, которые Вам хотелось бы контролировать лично. Вы хотите как-то разгрузить себя. Каковы Ваши действия?**

Вариант А. Риски слишком велики, и Вы оставите все как есть.

Вариант В. Вы делегируете подписание всех счетов своему сотруднику.

Вариант С. Вы делегируете подписание всех счетов своему сотруднику, но он должен регулярно отчитываться об оплате счетов на большие суммы.

Вариант D. Вы делегируете подписание всех счетов своему сотруднику, но он должен приносить счета на большие суммы Вам на визирование.

Вариант Е. Вы делегируете подписание счетов на небольшие суммы своему сотруднику – они попадают сразу к нему, а счета на большие суммы по-прежнему приносят Вам, и Вы их лично визируете.

# Готовность сотрудников и стили руководства

## Теория

Важно понимать, что сотрудники никогда не бывают только компетентными и профессиональными или только некомпетентными и непрофессиональными. Одни и те же люди будут действовать и вести себя по-разному в разных ситуациях.

Руководителю, когда он дает сотруднику поручение, важно понимать степень готовности сотрудника выполнить конкретное поручение. Именно степень готовности сотрудника определяет выбор стиля руководства – каким образом начальник должен ставить задание своему сотруднику.

Степень готовности сотрудника по отношению к конкретному заданию складывается из двух параметров:

- компетентность – это знания сотрудника, его умения, приобретенные навыки, полученные опыт и способности. Высокий уровень означает, что сотрудники не нуждаются в директивах и указаниях.

- мотивированность – соответствует желанию выполнять работу. Высокий уровень не требует от руководителя больших усилий по воодушевлению сотрудников к работе, т.к.

они уже внутренне мотивированы и готовы с энтузиазмом выполнять поставленную руководителем задачу.

По сути, сотрудник при постановке ему какой-то конкретной задачи или поручения находится в каком-то одном уровне готовности (R – от англ. readiness – готовность):

- R1 – не умеет и не хочет выполнять задачу;
- R2 – не умеет, но хочет выполнить задачу;
- R3 – умеет, но не хочет выполнять задачу;
- R4 – умеет и хочет выполнить задачу.

Руководителю крайне важно научиться для себя определять при каждой постановке любой задачи степень готовности сотрудника и довести этот важный навык до автоматизма.

Как понять, какую степень готовности имеет сотрудник при постановке ему задачи?

## **СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ СОТРУДНИКА R1**

- не компетентен и не мотивирован;
- никогда раньше не сталкивался с подобными задачами и не имеет опыта их решения;
- не хочет выполнять поставленную перед ним задачу;
- игнорирует базовые требования и правила;
- оттягивает исполнение порученной ему задачи;
- постоянно приходит за советом и помощью, сомневается, что сможет выполнить поставленную перед ним задачу;

- считает, что кто-то другой виноват в том, что задача не сделана или не будет сделана в срок, просит назначить другого исполнителя;
- часто прерывается и перескакивает с текущей задачи на выполнение других задач, непоследователен.

## **СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ СОТРУДНИКА R2**

- не компетентен, но мотивирован;
- готов браться за новые задачи, но просит обязательно проинструктировать его при их постановке;
- берется за работу с видимым энтузиазмом, часто недавно работает в компании;
- хватается за много дел сразу, но не уделяет поставленной задаче действительно много времени и не доводит ее до конца;
- позитивно относится к поддержке руководства – это добавляет ему энтузиазма;
- хочет разобраться в том, что же хочет от него его руководство;
- ему нравится работать под вашим руководством и он это выражает в явном виде;
- выражает свое нетерпение при решении задачи.

## **СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ СОТРУДНИКА R3**

– компетентен, но не мотивирован;

– всегда хорошо и быстро выполнял подобные задачи,

но вдруг стал выполнять их медленнее и с небольшими ошибками;

– выражает неуверенность в выполнении, хотя раньше без проблем уже решал похожие задачи;

– перестал проявлять инициативу, хотя имеет большой опыт в решении самых разных задач;

– стал часто обсуждать проблемы и затягивать решения, а раньше всегда старался найти наилучший вариант;

– стал просить оказать ему помощь, проявляет сомнения в своих профессиональных качествах.

## **СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ СОТРУДНИКА R4**

– компетентен и мотивирован;

– готов брать на себя как решение в целом, так ответственность за свое решение;

– умеет управлять предоставленными ему ресурсами;

– проявляет инициативу, старается найти максимально эффективные и часто творческие решения;

– доносит до руководителя как позитивные, так и негативные моменты;

– выполняет свои обещания, старается выполнить задачу в то время, которое было оговорено заранее;

– имеет опыт решения самых разных задач;

– готов работать самостоятельно при минимальном контроле.

## **ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ**

В целом, поведение руководителя разделить на два разных типа поведения:

**Директивное поведение** – такое поведение, при котором руководитель четко ставит задачу и инструктирует своего подчиненного – что нужно сделать, кто это должен сделать, когда и в какие временные сроки должна быть выполнена работа, где и как нужно решать поставленную задачу.

**Поддерживающее поведение** – поведение, направленное на поддержку действий сотрудника, развитие его компетенций, оказание ему помощи в виде советов и рекомендаций, улучшению общих коммуникаций с сотрудником. При этом при постановке и выполнении задачи руководитель внимательно выслушивает своего сотрудника, поддерживает его, дает советы, помогает ему и мотивирует его.

## **СТИЛИ РУКОВОДСТВА**

Научившись различать степени готовности сотрудников к выполнению той или иной задачи, руководитель, в соот-

ветствии со степенью готовности сотрудников, должен применять четыре разных стиля руководства (S – от англ. style – стиль):

- S1 – если сотрудник имеет уровень готовности R1;
- S2 – если сотрудник имеет уровень готовности R2;
- S3 – если сотрудник имеет уровень готовности R3;
- S4 – если сотрудник имеет уровень готовности R4.

## **ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА S1**

- много директивного поведения, почти нет поддерживающего поведения;
- четкий и подробный инструктаж, в своем большинстве письменная постановка задач;
- обязательный итоговый контроль;
- ультимативные требования по изменению отношения к работе.

## **РАЗВИВАЮЩИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА S2**

- много директивного поведения и так же много поддерживающего поведения;
- обсуждение этапов выполнения задачи при постановке задачи;
- инструктирование с одновременной передачей опыта;

- обучение выполнению задачи, в т.ч. на личном примере;
- постановка задач, которые помогут сотруднику получить новые навыки и компетенции;
- советы и рекомендации сотруднику, которые ему помогут при выполнении задачи;
- поддержка – сотрудник должен знать, что всегда может обратиться к руководителю, если у него возникли какие-либо трудности при выполнении задачи;
- контроль выполнения задачи и совместное подведение промежуточных итогов.

## **МОТИВИРУЮЩИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА S3**

- в основном поддерживающее поведение;
- поведение, ориентированное на мотивирование сотрудника к выполнению задачи;
- объяснения важности выполняемой задачи;
- поддержание интереса к задаче и работе в целом;
- предъявление мотивирующих требований по изменению отношения к работе.

## **ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА S4**

- очень мало директивного и практически отсутствие поддерживающего поведения;
- предоставление дополнительных полномочий и опреде-

ление новых зон ответственности;

– предоставление свободы в выборе достижения цели и принятии тех или иных решений;

– постановка амбициозных и важных задач и целей;

– поощрение и вознаграждение за выполненные задачи и достигнутые цели.

# **Тесты на тему готовности сотрудников и стилей руководства**

## **Вопрос 11. Разработка проектной документации**

**Михаил – сотрудник отдела проектирования быстро развивающейся компании. Ему нравится работать в компании, и для него важны возможность карьерного и профессионального роста и хорошие отношения с руководителем.**

**Руководитель отдела в пятницу вечером попросил его разработать проектную документацию по одному очень важному для компании проекту. Для выполнения работы Михаилу придется поработать все выходные.**

**Ситуация осложняется тем, что Михаил хорошо знает как разработать только часть технической документации, а с отдельными документами он знаком только в общих чертах и не всегда понимает необходимые детали. Михаил хотел бы получить от руководителя отдела более подробные инструкции или запросить помощь у более сведущих коллег, но времени на разработку документации осталось совсем немного – она должна быть сдана в понедельник. Михаил очень беспокоится, удастся ли ему справиться с этим**

**заданием.**

**Какой тип готовности Михаила?**

Вариант А. R1

Вариант В. R2

Вариант С. R3

Вариант D. R4

**Вопрос 12. Подбор команды для проекта**

**Сергея, руководителя отдела разработки перспективного ПО, попросили подобрать команду с особыми компетенциями для нового срочного проекта. Для Сергея это хорошо знакомая работа, и он всегда с ней быстро справлялся, так как прекрасно знает возможности всех своих сотрудников.**

**Однако в настоящий момент свободных сотрудников, имеющих требуемые компетенции нет, вероятнее всего их придется освободить от текущих проектов и «перебрасывать» на новый проект. Сергей пообещал подумать и дать ответ через несколько дней.**

**Какой тип готовности Сергея?**

Вариант А. R1

Вариант В. R2

Вариант С. R3

Вариант D. R4

### **Вопрос 13. Подготовка аналитического отчета**

**Михаил – сотрудник отдела проектирования быстро развивающейся компании. Ему нравится работать в компании, и для него важны возможность карьерного и профессионального роста и хорошие отношения с руководителем.**

**Руководитель отдела попросил его подготовить аналитический отчет о новых технологиях. Он раньше уже делал подобную работу и всегда считал ее интересной, т.к. получал при этом новую профессиональную информацию. Срочных дел у него нет, поэтому он с удовольствием взялся за эту работу.**

**Какой тип готовности Михаила?**

Вариант А. R1

Вариант В. R2

Вариант C. R3

Вариант D. R4

### **Вопрос 14. Уменьшение бюджета**

**Михаил – сотрудник отдела проектирования быстро развивающейся компании. Ему нравится работать в компании, и для него важны возможность карьерного и профессионального роста и хорошие отношения с руководителем.**

**Михаил закончил очередную проектную документацию, но Руководитель отдела попросил его уменьшить бюджет проекта на 15% за счет замены более качественного и дорогого оборудования на дешевое и менее качественное. Михаил считает, что такая замена в итоге может привести к проблемам в проекте. Какой тип готовности Михаила?**

Вариант A. R1

Вариант B. R2

Вариант C. R3

## **Вопрос 15. Информация для буклета**

**Никита – сотрудник отдела программирования. Он давно работает в компании и имеет большой опыт реализации самых разных технических проектов. Ему нравится реализовывать сложные и интересные проекты, а вот разработка сопроводительной документации к таким проектам ему давалась сложно. Ему также не нравится рутинная работа и обычные проекты – он быстро теряет к ним интерес.**

**Руководитель отдела попросил его, как самого опытного сотрудника, перевести информацию о компании для рекламного буклета на английский язык. С техническим английским языком у Никиты все хорошо, а с разговорным не очень – в школе он изучал французский язык.**

**Какой тип готовности Никиты?**

Вариант А. R1

Вариант В. R2

Вариант С. R3

Вариант D. R4

## **Вопрос 16. Работа над новым проектом**

**Никита – сотрудник отдела программирования. Он давно работает в компании и имеет большой опыт реализации самых разных проектов. Ему нравится реализовывать сложные и интересные проекты, а вот разработка сопроводительной документации к таким проектам ему давалась сложно. Ему также не нравится рутинная работа и обычные проекты – он быстро теряет к ним интерес.**

**Руководитель отдела попросил его возглавить новый инновационный и сложный проект. С таким типом проектов компания еще не сталкивалась. Никита с удовольствием взялся за дело. Какой тип готовности Никиты?**

Вариант A. R1

Вариант B. R2

Вариант C. R3

Вариант D. R4

## **Вопрос 17. Готовность сотрудников при внедрении системы управления проектами**

**Сергей, руководитель отдела разработки перспективного ПО, внедряет в своем отделе новую систему управления проектами. Сотрудники отдела, участвующие в реализации проекта, раньше работали в другой программе и теперь демонстрируют некоторую неуверенность и озабоченность тем, что внедрение «пробуксовывает» и негативно отражается на текущей деятельности.**

**Сергей собрал совещание, на котором внимательно выслушал все сомнения и опасения сотрудников. Затем он спросил их мнение о том, как лучше внедрять нововведения. В конце совещания Сергей выразил свою уверенность в способности группы справиться с задачей, так как он уже реализовывал подобные проекты. Какова готовность сотрудников?**

Вариант A. R1

Вариант B. R2

Вариант C. R3

Вариант D. R4

## **Вопрос 18. Стил ь руководства при внедрении управления проектами**

**Сергей, руководитель отдела разработки перспективного ПО, внедряет в своем отделе новую систему управления проектами. Сотрудники отдела, участвующие в реализации проекта, раньше работали в другой программе и теперь демонстрируют некоторую неуверенность и озабоченность тем, что внедрение «пробуксовывает» и негативно отражается на текущей деятельности.**

**Сергей собрал совещание, на котором внимательно выслушал все сомнения и опасения сотрудников. Затем он спросил их мнение о том, как лучше внедрять нововведения. В конце совещания Сергей выразил свою уверенность в способности группы справиться с задачей, т.к. он уже реализовывал подобные проекты. Какой стиль руководства Сергея?**

Вариант А. S1

Вариант В. S2

Вариант С. S3

Вариант D. S4

## **Вопрос 19. Готовность при обучении стажера**

**Михаилу, сотруднику отдела проектирования быстро развивающейся компании, руководитель отдела поручил обучить стажера Максима базовым навыкам работы со специальным программным обеспечением. Михаил старается научить Максима работе в программе – сначала он подробно рассказывает, как работает программа и для чего она нужна. Максим внимательно слушает, задает много вопросов, записывает важные для себя моменты. Затем они вместе шаг за шагом прорабатывают процесс создания в программе нового проекта. После чего Максим сам создает собственный проект по вводным данным, которые ему дает Михаил, при этом Михаил периодически контролирует и поправляет Максима, если он сделал ошибку. Какой тип готовности Максима?**

Вариант A. R1

Вариант B. R2

Вариант C. R3

**Вопрос 20. Стиль руководства при обучении стажера**

**Михаилу, сотруднику отдела проектирования быстро развивающейся компании, руководитель отдела поручил обучить стажера Максима базовым навыкам работы со специальным программным обеспечением. Михаил старается научить Максима работе в программе – сначала он подробно рассказывает, как работает программа и для чего она нужна. Максим внимательно слушает, задает много вопросов, записывает важные для себя моменты. Затем они вместе шаг за шагом прорабатывают процесс создания в программе нового проекта. После чего Максим сам создает собственный проект по вводным данным, которые ему дает Михаил, при этом Михаил периодически контролирует и поправляет Максима, если он сделал ошибку. Какой стиль руководства Михаила?**

Вариант А. S1

Вариант В. S2

Вариант С. S3

Вариант D. S4

## **Вопрос 21. Готовность сотрудника к переговорам**

**Николай – руководитель отдела продаж компании, занимающейся продажей специализированного ПО. Его сотрудник Павел – отличный специалист с большим опытом в продажах и проведении коммерческих переговоров, к тому же он раньше сам занимался тестированием продаваемого ПО.**

**Николай решил поручить Павлу проведение предварительных переговоров и проведение презентации с крупным клиентом. Узнав о задании, Павел вызвался немедленно связаться с потенциальным клиентом и начать переговоры. Николай дал ему номер телефона и попросил прийти в следующий понедельник, чтобы рассказать, как все прошло. Какой тип готовности Павла?**

Вариант А. R1

Вариант В. R2

Вариант С. R3

Вариант D. R4

**Вопрос 22. Стиль руководства при постановке задачи по проведению переговоров**

**Николай – руководитель отдела продаж компании, занимающейся продажей специализированного ПО. Его сотрудник Павел – отличный специалист с большим опытом в продажах и проведении коммерческих переговоров, к тому же он раньше сам занимался тестированием продаваемого ПО.**

**Николай решил поручить Павлу проведение предварительных переговоров и проведение презентации у крупного клиента. Узнав о задании, Павел вызвался немедленно связаться с потенциальным клиентом и начать переговоры. Николай дал ему номер телефона и попросил прийти в следующий понедельник, чтобы рассказать, как все прошло. Какой стиль руководства Николая?**

Вариант А. S1

Вариант В. S2

Вариант С. S3

Вариант D. S4

**Вопрос 23. Готовность сотрудника при подготовке технической документации**

**Руководитель поручил Евгению, сотруднику отдела разработки ПО, подготовить также техническую документацию по разработанному Евгением ПО.**

**Евгений отвечает: «Почему я должен заниматься работой, которую должен делать технический писатель? Я же программист, а не писатель и никогда не писал нормативную документацию».**

**Какой тип готовности Евгения?**

Вариант A. R1

Вариант B. R2

Вариант C. R3

Вариант D. R4

**Вопрос 24. Составление бюджета**

**Станислав – финансовый директор компании, которая работает в разных направлениях. Помимо раз-**

**личной работы он, в т.ч. занимается также составлением и утверждением бюджета каждого нового проекта. Проектов становится все больше, и он не всегда успевает быстро готовить и утверждать бюджеты.**

**Для ускорения процесса он хочет поручить составление бюджета проектов руководителю отдела производства Василию. Василий еще не знает всех тонкостей процесса, но с охотой выполняет все указания Станислава и внимательно выслушивает все замечания и уточнения. Вячеслав уделяет много времени процессу обучения, он внимательно отслеживает и контролирует процесс составления бюджета проекта, выражая при этом поддержку и одобрение усилиям Василия.**

**Какой тип готовности Василия?**

Вариант А. R1

Вариант В. R2

Вариант С. R3

Вариант D. R4

**Вопрос 25. Стиль руководства при подготовке бюджета**

**Станислав – финансовый директор компании, которая работает в разных направлениях. Помимо различной работы он, в т.ч. занимается также составлением и утверждением бюджета каждого нового проекта. Проектов становится все больше, и он не всегда успевает быстро готовить и утверждать бюджеты.**

**Для ускорения процесса он хочет поручить составление бюджета проектов руководителю отдела производства Василию. Василий еще не знает всех тонкостей процесса, но с охотой выполняет все указания Станислава и внимательно выслушивает все замечания и уточнения. Станислав уделяет много времени процессу обучения, он внимательно отслеживает и контролирует процесс составления бюджета проекта, выражая при этом поддержку и одобрение усилиям Василия.**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.