

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Организация труда и управление человеческими ресурсами**  
**промышленного предприятия»**

*1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины*

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
ОПК-1: Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
УК-6: Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета

*2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания*

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия» используется 100-балльная шкала.

Критерий	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по традиционной шкале
Студент освоил изучаемый материал, выполняет задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций, может допускать отдельные ошибки.	25-100	<i>Зачтено</i>
Студент не освоил основное содержание изученного материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	0-24	<i>Не зачтено</i>

*3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня*

### *достижения компетенций в соответствии с индикаторами*

*1. Варианты заданий для промежуточной аттестации по организации и руководству работой команды, выработке командной стратегии, организации коммуникаций в команде, определению и реализации приоритетов собственной деятельности и способов ее совершенствования на основе самооценки, формулировку и решение профессиональных задач с использованием понятийного аппарата экономической, организационной и управленческой теорий по матрице компетенций*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Формирует команду и координирует ее деятельность
	УК-3.2 Организует коммуникации в команде для достижения поставленной цели
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Осуществляет самооценку личностных и профессиональных достижений
	УК-6.2 Определяет приоритеты личностного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.2 Формулирует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории

## 1. Задание для зачета

Направление 38.04.02 Менеджмент

Дисциплина «Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия»

Компетенция УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Индикаторы:

УК-3.1. Формирует команду и координирует ее деятельность.

УК-3.2. Организует коммуникации в команде для достижения поставленной цели.

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

Индикаторы:

УК-6.1. Осуществляет самооценку личностных и профессиональных достижений.

УК-6.2. Определяет приоритеты личностного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности

Компетенция ОПК-1: Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

Индикаторы:

ОПК-1.2. Формулирует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории.

### Тест №1

#### ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### «Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия»

Направление: 38.04.02 Менеджмент

#### Задание 1

Заполните матрицу распределения ответственности специалистов отдела труда и заработной платы за выполнение функций по организации и нормированию труда используя знания о формировании команды и координации ее деятельности, а также организации коммуникации в команде для достижения поставленной цели. УК-3.1.,3.2

Методические указания

Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (таблица 1), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У – участвует в проведении работы;

К – контролирует и получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.

В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква О.

Таблица 1 – Пример матрицы ответственности отдела кадров

Наименование работы (процесса)			
	Начальник ОК	Зам.начальника ОК	Инспектор по кадрам (3 человека)
1.Планирование кадровой работы	О	У	

2.Подбор кандидатов по заявкам подразделений	К	О	У
3.Ведение кадрового архива	К	У	О
4. Выпуск кадровых приказов	К	О	У
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О	У	
6.Представление организации в местных, социальных, муниципальных и других органах	О	У	
7. Контроль выполнения планов по персоналу	О	У	
8.Управление отделом кадров	О	У	
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам.	О	У	

### Задание 2

Какие штатные единицы руководителей возможно запланировать в планово-экономическом отделе и бухгалтерии, если число специалистов в этих службах соответственно 32 и 13 человек. Норма управляемости для заместителя начальник службы – 15 чел., для начальника бюро – 7 чел. Для линейных руководителей экономических служб на предприятии действуют следующие коэффициенты, учитывающие дополнительные работы: для заместителей начальников – 1,05; для начальников бюро – 1,15. Сформулировать профессиональные задачи руководителей, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории. ОПК-1.2.

### Задание 3

Осуществите самооценку личностных и профессиональных достижений **проядя** тест «Делегирование полномочий»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других людей работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?

7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?

8. Занимаетесь ли вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?

**Ключ к тесту**

Подсчитайте, сколько раз вы ответили утвердительно на поставленные вопросы:

**0–2 ответа «да»:** вы отлично умеете делегировать полномочия!

**3–4 ответов «да»:** у вас еще есть резервы для улучшения ситуации и делегирования полномочий.

**5 и более ответов «да»:** похоже, что делегирование полномочий представляет для вас серьезную проблему. Ее решению вы должны уделить первостепенное внимание.

Определите приоритеты личностного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности. УК-6.1., УК-6.2.

**Тест №2**

**ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия»**

**Направление: 38.04.02 Менеджмент**

**Задание 1**

Заполните матрицу распределения ответственности специалистов отдела главной бухгалтерии за выполнение функций по организации и ведению бухгалтерского учета на предприятии, используя знания о формировании команды и координации ее деятельности, а также организации коммуникации в команде для достижения поставленной цели. УК-3.1.,3.2.

**Методические указания**

Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (таблица 1), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У – участвует в проведении работы;

К – контролирует и получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.

В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква О.

Таблица 1 – Пример матрицы ответственности отдела кадров

Наименование работы (процесса)			
	Начальник ОК	Зам.начальника ОК	Инспектор по кадрам (3 человека)
1.Планирование кадровой работы	О	У	
2.Подбор кандидатов по заявкам подразделений	К	О	У
3.Ведение кадрового архива	К	У	О
4. Выпуск кадровых приказов	К	О	У
5. Организация	О	У	

подготовки и переподготовки персонала			
6. Представление организации в местных, социальных, муниципальных и других органах	О	У	
7. Контроль выполнения планов по персоналу	О	У	
8. Управление отделом кадров	О	У	
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам.	О	У	

### Задание 2

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

1) Как бы вы ответили на звонок?

А) действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется.

Б) сообщите о случившемся фате вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре.

В) без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь.

Г) в каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача.

2) Какие нарушения в организации труда вы можете назвать; какие меры вы предпримите на следующий день?

3) Сформулируйте профессиональные задачи руководителя, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории. ОПК-1.2.

### Задание 3

Осуществите самооценку личностных и профессиональных достижений **пройдя тест «Делегирование полномочий»**

1. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?

2. Часто ли вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?

3. Расходуется ли ваше время на рутинную работу, которую могут сделать другие?

12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?

4. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?

5. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?

6. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

7. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

### Ключ к тесту

Подсчитайте, сколько раз вы ответили утвердительно на поставленные вопросы:

**0–2 ответа «да»:** вы отлично умеете делегировать полномочия!

**3–4 ответов «да»:** у вас еще есть резервы для улучшения ситуации и делегирования полномочий.

**5 и более ответов «да»:** похоже, что делегирование полномочий представляет для вас серьезную проблему. Ее решению вы должны уделить первостепенное внимание.

Определите приоритеты личностного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности. УК-6.1., УК-6.2.

### Тест №3

## ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### «Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия»

Направление: 38.04.02 Менеджмент

#### Задание 1

Заполните матрицу распределения ответственности специалистов планово-экономического отдела за выполнение функций по планированию и анализу затрат предприятия, используя знания о формировании команды и координации ее деятельности, а также организации коммуникации в команде для достижения поставленной цели. УК-3.1.,3.2.

Методические указания

Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (таблица 1), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У – участвует в проведении работы;

К – контролирует и получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.

В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква О.

Таблица 1 – Пример матрицы ответственности отдела кадров

Наименование работы (процесса)			
	Начальник ОК	Зам.начальника ОК	Инспектор по кадрам (3 человека)
1.Планирование кадровой работы	О	У	
2.Подбор кандидатов по заявкам подразделений	К	О	У
3.Ведение кадрового архива	К	У	О
4. Выпуск кадровых приказов	К	О	У
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О	У	

6. Представление организации в местных социальных, муниципальных и других органах	О	У	
7. Контроль выполнения планов по персоналу	О	У	
8. Управление отделом кадров	О	У	
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам.	О	У	

### Задание 2

С целью совершенствования организации труда специалистов предприятия, освобождения их от выполнения несвойственных работ и повышения доли работ, соответствующих квалификации исполнителя, проведены фотографии рабочего дня, которые дали следующие результаты (таблица 1)

Виды затрат времени	В расчете на одного специалиста	
	Час.	%
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями		
- творческая работа (Т1)	1,52	18,4
- административно-организационная работа (Т2)	1,74	21,1
- производственные совещания (Т3)	0,33	3,6
- формально-логические операции (Т4)	1,25	15,1
- техническая работа (Т5)	1,75	20,8
- повышение квалификации (Т6)	0,26	3,2
- перерывы, отдых (Т7)	0,48	5,8
- потери времени и время передвижения по территории предприятия в связи с работой (Т8)	0,48	5,8
2. Работы, не относящиеся к должностным обязанностям (Т9)	0,51	6,2
Итого	8,26	100,0



Рассчитать коэффициент использования руководителей и специалистов по квалификации и дать свои предложения по рационализации структуры затрат рабочего времени.

Сформулировать профессиональные задачи руководителей и специалистов, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории. ОПК-1.2.

### **Задание 3**

Осуществите самооценку личностных и профессиональных достижений **пройдя тест «Умеете ли вы отдавать распоряжения?»**

Предлагаемый тест имеет цель определить предварительную и текущую самооценку эффективности применения организационно-распорядительных методов руководства.

Против каждой рекомендации поставьте отметку по пятибалльной системе, отражающую использование вами этой рекомендации.

Рекомендации

1. Распоряжение должно быть объективно необходимым.
2. Не следует отдавать распоряжение, если нет полной уверенности, что оно реально и его можно выполнить.
3. Перед тем, как давать распоряжение, руководителю нужно поговорить с подчиненным, выяснить его отношение к работе.
4. Руководитель обязан обеспечить подчиненному условия для успешной реализации своего распоряжения.
5. Давая поручение, необходимо учитывать индивидуальные особенности работника (квалификация, пол, возраст и др.).
6. Руководитель своим распоряжением должен поощрять и развивать самостоятельность подчиненного, его инициативу.
7. Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа.
8. Распоряжение следует отдавать доброжелательно, но твердым и уверенным тоном.
9. Руководитель должен помнить о культуре своего поведения и чувстве личного достоинства подчиненного.
10. Руководителю необходимо больше учить подчиненных, чем приказывать, находить время для обучения подчиненных.

### **Ключ к тесту**

Итоговая оценка:

- До 20 баллов** — ваши распоряжения малоэффективны;
- От 21 до 35 баллов** — эффективность ваших распоряжений удовлетворительна;
- От 36 до 42 баллов** — вы отдаете правильные распоряжения;
- От 43 до 50 баллов** — ваши распоряжения грамотны, корректны и высокоэффективны.

Определите приоритеты личного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности. УК-6.1., УК-6.2.

### **Тест №4**

## **ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **«Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия»**

**Направление: 38.04.02 Менеджмент**

### **Задание 1**

Заполните матрицу распределения ответственности специалистов финансово-аналитического отдела за выполнение функций по планированию и анализу финансов предприятия, используя знания о формировании команды и координации ее деятельности,

а также организации коммуникации в команде для достижения поставленной цели. УК-3.1.,3.2.

#### Методические указания

Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (таблица 1), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У – участвует в проведении работы;

К – контролирует и получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.

В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква О.

Таблица 1 – Пример матрицы ответственности отдела кадров

Наименование работы (процесса)			
	Начальник ОК	Зам.начальника ОК	Инспектор по кадрам (3 человека)
1.Планирование кадровой работы	О	У	
2.Подбор кандидатов по заявкам подразделений	К	О	У
3.Ведение кадрового архива	К	У	О
4. Выпуск кадровых приказов	К	О	У
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О	У	
6.Представление организации в местных, социальных, муниципальных и других органах	О	У	
7. Контроль выполнения планов по персоналу	О	У	
8.Управление отделом кадров	О	У	
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам.	О	У	

#### Задание 2

Какие штатные единицы руководителей возможно запланировать в планово-экономическом отделе и бухгалтерии, если число специалистов в этих службах соответственно 32 и 13 человек. Норма управляемости для заместителя начальника службы – 15 чел., для начальника бюро – 7 чел. Для линейных руководителей экономических служб на предприятии действуют следующие коэффициенты, учитывающие дополнительные работы: для заместителей начальников – 1,05; для начальников бюро – 1,15. Сформулировать профессиональные задачи руководителей, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории. ОПК-1.2.

### **Задание 3**

Осуществите самооценку личностных и профессиональных достижений **пройдя тест «Умее ли вы отдавать распоряжения?»**

Предлагаемый тест имеет цель определить предварительную и текущую самооценку эффективности применения организационно-распорядительных методов руководства.

Против каждой рекомендации поставьте отметку по пятибалльной системе, отражающую использование вами этой рекомендации.

Рекомендации

1. Необходимо заинтересовать подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него.

2. Для успешного выполнения распоряжения нужно создать обстановку состязательности, вызвать желание подчиненного отличиться, проявить свои способности.

3. Нужно подчеркнуть особую роль исполнителя, показать, как высоко руководитель ценит его работу.

4. Не следует давать исполнителю одновременно несколько поручений.

5. Руководитель должен убедиться, что подчиненный понял свои задачи.

6. Подчиненный должен знать точный срок завершения работы и форму ее представления.

7. Руководитель, не колеблясь, обязан требовать от подчиненного выполнения порученной работы.

8. Руководитель может помочь подчиненному в выполнении задания, но не должен выполнять его вместо него.

9. Не следует допускать несанкционированных поручений подчиненному, минуя его непосредственного руководителя.

10. Возложение ответственности за выполнение поручения на подчиненного не снимает ее с руководителя.

**Ключ к тесту**

Итоговая оценка:

**До 20 баллов** — ваши распоряжения малоэффективны;

**От 21 до 35 баллов** — эффективность ваших распоряжений удовлетворительна;

**От 36 до 42 баллов** — вы отдаете правильные распоряжения;

**От 43 до 50 баллов** — ваши распоряжения грамотны, корректны и высокоэффективны.

Определите приоритеты личностного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности. УК-6.1., УК-6.2.

### **Тест №5**

#### **ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия»**

**Направление: 38.04.02 Менеджмент**

### **Задание 1**

Заполните матрицу распределения ответственности специалистов информационно-аналитического отдела за выполнение функций по организации информационно-аналитического обеспечения деятельности предприятия, используя знания о формировании команды и координации ее деятельности, а также организации коммуникации в команде для достижения поставленной цели. УК-3.1.,3.2.

Методические указания

Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (таблица 1), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У – участвует в проведении работы;

К – контролирует и получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.

В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква О.

Таблица 1 – Пример матрицы ответственности отдела кадров

Наименование работы (процесса)			
	Начальник ОК	Зам.начальника ОК	Инспектор по кадрам (3 человека)
1.Планирование кадровой работы	О	У	
2.Подбор кандидатов по заявкам подразделений	К	О	У
3.Ведение кадрового архива	К	У	О
4. Выпуск кадровых приказов	К	О	У
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О	У	
6.Представление организации в местных социальных, муниципальных и других органах	О	У	
7. Контроль выполнения планов по персоналу	О	У	
8.Управление отделом кадров	О	У	
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по	О	У	

кадрам.			
---------	--	--	--

## Задание 2

Опишите основные черты российского подхода, используя критерии, приведенные в табл. 2. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время. Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 2.

Таблица 6. Подходы к управлению персоналом организации в Японии и США

<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Сформулировать профессиональные задачи руководителей в условиях СССР и в настоящее время, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории. ОПК-1.2. В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом.

## Задание 3

Осуществите самооценку личностных и профессиональных достижений **пройдя тест «Эффективность руководства»**

Данный тест направлен на выявление эффективности руководства, при использовании сочетания различных методов управления персоналом организации.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?
3. Говорите ли вы с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы подчиненным причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям для достижения поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?

12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненным за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Известны ли вам интересы и ценностные ориентации ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его коллег?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладах вышестоящему руководству?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

Определите приоритеты личностного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности. УК-6.1., УК-6.2. Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, то все 20 вопросов предполагали ответ «да». Но 20 ответов «да» — это результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни в своих ответах, а не пытались представить себя в более выгодном свете. Для вас важно понять, на какое число вопросов вы дали ответ «нет», и на какие именно вопросы. Здесь кроются ваши слабые места. Оптимальный результат — соотношение ответов «да» и «нет» зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуется более чем 13 ответами «да» на поставленные вопросы.

#### Тест №6

### ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### «Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия»

#### Направление: 38.04.02 Менеджмент

#### Задание 1

Заполните матрицу распределения ответственности специалистов отдела материально-технического снабжения за выполнение функций по организации материально-технического снабжения предприятия, используя знания о формировании команды и координации ее деятельности, а также организации коммуникации в команде для достижения поставленной цели. УК-3.1.,3.2.

#### Методические указания

Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (таблица 1), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У – участвует в проведении работы;

К – контролирует и получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.

В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква О.

Таблица 1 – Пример матрицы ответственности отдела кадров

Наименование работы (процесса)			
	Начальник ОК	Зам.начальника ОК	Инспектор по кадрам (3 человека)
1.Планирование	О	У	

кадровой работы			
2.Подбор кандидатов по заявкам подразделений	К	О	У
3.Ведение кадрового архива	К	У	О
4. Выпуск кадровых приказов	К	О	У
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О	У	
6.Представление организации в местных социальных, муниципальных и других органах	О	У	
7. Контроль выполнения планов по персоналу	О	У	
8.Управление отделом кадров	О	У	
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам.	О	У	

### Задание 2

Какие штатные единицы руководителей возможно запланировать в планово-экономическом отделе и бухгалтерии, если число специалистов в этих службах соответственно 35 и 18 человек. Норма управляемости для заместителя начальника службы – 13 чел., для начальника бюро – 8 чел. Для линейных руководителей экономических служб на предприятии действуют следующие коэффициенты, учитывающие дополнительные работы: для заместителей начальников – 1,05; для начальников бюро – 1,15. Сформулировать профессиональные задачи руководителей, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории. ОПК-1.2.

### Задание 3

Осуществите самооценку личностных и профессиональных достижений **пройдя тест «Эффективность руководства»**

1. Стремитесь ли вы предоставить своим сотрудникам всю информацию, которую сами получаете по административным и управленческим каналам?

2. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями и миссией организации?

3. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работ?

4. Есть ли у вас хотя бы краткосрочный план самореализации?

5. Имеете ли вы план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?

6. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?

7. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
8. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
9. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
10. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
11. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
12. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
13. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
14. Относитесь ли вы к своим сотрудникам с пониманием и уважением?
15. Уверены ли вы в себе?
16. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
17. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
18. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
19. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
20. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Определите приоритеты личностного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности. УК-6.1., УК-6.2. Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, то все 20 вопросов предполагали ответ «да». Но 20 ответов «да» — это результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни в своих ответах, а не пытались представить себя в более выгодном свете. Для вас важно понять, на какое число вопросов вы дали ответ «нет», и на какие именно вопросы. Здесь кроются ваши слабые места. Оптимальный результат — соотношение ответов «да» и «нет» зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуется более чем 13 ответами «да» на поставленные вопросы.

*2. Вариант задания для промежуточной аттестации на формулировку профессиональных задач руководителя отдела управления персоналом*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.2 Формулирует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории



## 2. Задание текущего контроля на формулировку профессиональных задач руководителя отдела управления персоналом

Направление 38.04.02 Менеджмент

Дисциплина «Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия»

**Компетенция ОПК-1:** Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

Индикаторы:

ОПК-1.2. Формулирует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории.

### Задание 1.

Методические указания к выполнению

Для проведения сравнительной оценки составляется оценочная таблица (табл. 1), число строк и столбцов которой соответствует числу сравниваемых показателей (работников). Методика попарных сравнений предполагает сравнение каких-либо анализируемых показателей (функций, мотивов и т.д.) или работников между собой.

Технология заполнения таблицы заключается в следующем: при сравнении двух показателей (работников) необходимо распределить между ними 2 балла, используя один из названных путей:

1. если один из показателей предпочтительнее другого (один из работников лучше владеет оцениваемым навыком, чем другой), то ему присваиваются 2 балла, а менее предпочтительному («проигравшему» сотруднику) - 0 баллов.
2. при равенстве оцениваемых показателей (работников) каждому из них присуждается по 1 баллу.

По диагонали таблицы (в темных ячейках таблицы) проставляется по 1 баллу.

Далее по строкам суммируются присвоенные каждому показателю (работнику) баллы и составляется рейтинг показателей (работников).

Для самопроверки следует помнить, что баллы в таблице распределены правильно, если выполнятся равенство

$$\sum_{i=1}^N \text{Балл}_i = N^2;$$

где Балл<sub>i</sub> - суммарное количество баллов, набранных i-м показателем или присвоенных

i-му работнику (сумма в соответствующей строке);  
N - количество оцениваемых показателей (работников).

Таблица 1. Матрица попарных сравнений

№ мотива	Наименование мотива	№ мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Задание:

1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.

2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
  1. маркетинг персонала;
  2. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
  3. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
  4. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
  5. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
  6. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
  7. аттестация персонала;
  8. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
  9. планирование деловой карьеры;
  10. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
  11. организация учета движения персонала;
  12. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
  13. управление занятостью персонала;
  14. оформление приема, перевода и увольнения работников;
  15. нормирование трудовых процессов;
  16. мотивация труда работников;
  17. стимулирование труда работников;
  18. разработка и внедрение систем оплаты труда;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
- профориентационная работа;

- формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
- организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;
- подбор и расстановка кадров;
- создание резерва кадров и его обучение;
- применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
- диагностика социально-психологических ситуаций;
- 19. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- 20. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
- 21. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- 22. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
- 23. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- 24. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
  - организация работы с увольняющимися работниками;
  - ведение учета личных дел;
  - рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

*3. Вариант задания для промежуточной аттестации на формирование команды и координацию ее деятельности*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Формирует команду и координирует ее деятельность

### 3. Задание текущего контроля на формирование команды и координацию ее деятельности руководителем отдела продаж

Направление 38.04.02 Менеджмент

Дисциплина «Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия»

Компетенция УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Индикаторы:

УК-3.1. Формирует команду и координирует ее деятельность.

Заполните матрицу распределения ответственности специалистов отдела продаж за выполнение функций по маркетингу и сбыту продукции предприятия, используя знания о формировании команды и координации ее деятельности. УК-3.1.

Методические указания

Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (таблица 1), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У – участвует в проведении работы;

К – контролирует и получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.

В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква О.

Таблица 1 – Матрица ответственности отдела кадров

Наименование работы (процесса)	Матрица ответственности		
	Начальник ОК	Зам.начальника ОК	Инспектор по кадрам (3 человека)
1.Планирование кадровой работы	О	У	
2.Подбор кандидатов по заявкам подразделений	К	О	У
3.Ведение кадрового архива	К	У	О
4. Выпуск кадровых приказов	К	О	У
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О	У	
6.Представление организации в местных социальных, муниципальных и других органах	О	У	
7. Контроль выполнения планов по персоналу	О	У	
8.Управление отделом кадров	О	У	

9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам.	О	У	
--	---	---	--

*4. Вариант задания для промежуточной аттестации по осуществлению самооценки личностных и профессиональных достижений*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Осуществляет самооценку личностных и профессиональных достижений

### **Тест «Умеете ли вы отдавать распоряжения?»**

Предлагаемый тест имеет цель определить предварительную и текущую самооценку эффективности применения организационно-распорядительных методов руководства. Отметьте в таблице позиции, наиболее значимые с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. После оценки важности против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую использование (И) вами этой рекомендации. УК-6.1.

#### **Рекомендации В И**

1. Распоряжение должно быть объективно необходимым.
2. Не следует отдавать распоряжение, если нет полной уверенности, что оно реально и его можно выполнить.
3. Перед тем, как давать распоряжение, руководителю нужно поговорить с подчиненным, выяснить его отношение к работе.
4. Руководитель обязан обеспечить подчиненному условия для успешной реализации своего распоряжения.
5. Давая поручение, необходимо учитывать индивидуальные особенности работника (квалификация, пол, возраст и др.).
6. Руководитель своим распоряжением должен поощрять и развивать самостоятельность подчиненного, его инициативу.
7. Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа.
8. Распоряжение следует отдавать доброжелательно, но твердым и уверенным тоном.
9. Руководитель должен помнить о культуре своего поведения и чувстве личного достоинства подчиненного.
10. Руководителю необходимо больше учить подчиненных, чем приказывать, находить время для обучения подчиненных.
11. Необходимо заинтересовать подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него.
12. Для успешного выполнения распоряжения нужно создать обстановку состязательности, вызвать желание подчиненного отличиться, проявить свои способности.
13. Нужно подчеркнуть особую роль исполнителя, показать, как высоко руководитель ценит его работу.
14. Не следует давать исполнителю одновременно несколько поручений.
15. Руководитель должен убедиться, что подчиненный понял свои задачи.
16. Подчиненный должен знать точный срок завершения работы и форму ее представления.
17. Руководитель, не колеблясь, обязан требовать от подчиненного выполнения порученной работы.
18. Руководитель может помочь подчиненному в выполнении задания, но не должен выполнять его вместо него.
19. Не следует допускать несанкционированных поручений подчиненному, минуя его непосредственного руко-

водителя.

20. Возложение ответственности за выполнение поручения на подчиненного не снимает ее с руководителя.

Итоговая сумма баллов:

### Ключ к тесту

Итоговая оценка:

**До 60 баллов** — ваши распоряжения малоэффективны;

**От 61 до 85 баллов** — эффективность ваших распоряжений удовлетворительна;

**От 86 до 92 баллов** — вы отдаете правильные распоряжения;

**От 93 до 100 баллов** — ваши распоряжения грамотны, корректны и высокоэффективны.

*5. Вариант задания для промежуточной аттестации по определению приоритетов личностного и профессионального роста и способов совершенствования собственной деятельности*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2 Определяет приоритеты личностного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности

### **Тест «Эффективность руководства»**

Данный тест направлен на выявление эффективности руководства, при использовании сочетания различных методов управления персоналом организации. УК-6.2

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?
3. Говорите ли вы с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы подчиненным причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям для достижения поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненным за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Известны ли вам интересы и ценностные ориентации ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его коллег?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладах вышестоящему руководству?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы предоставить своим сотрудникам всю информацию, которую сами получаете по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями и миссией организации?
23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работ?
24. Есть ли у вас хотя бы краткосрочный план самореализации?
25. Имеете ли вы план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?



33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к своим сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Уверены ли вы в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

**Ключ к тесту.** Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, то все 40 вопросов предполагали ответ «да». Но 40 ответов «да» — это результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни в своих ответах, а не пытались представить себя в более выгодном свете. Для вас важно понять, на какое число вопросов вы дали ответ «нет», и на какие именно вопросы. Здесь кроются ваши слабые места. Оптимальный результат — соотношение ответов «да» и «нет» зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуется более чем 33 ответами «да» на поставленные вопросы.

*6. Вариант задания для промежуточной аттестации по организации коммуникаций в команде для достижения поставленной цели*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2 Организует коммуникации в команде для достижения поставленной цели

## Задание на УК-3.2

Направление 38.04.02 Менеджмент

Дисциплина «Организация труда и управление человеческими ресурсами промышленного предприятия»

Компетенция УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Индикаторы:

УК-3.2. Организует коммуникации в команде для достижения поставленной цели.

Осуществите оценку коммуникации в команде для достижения поставленной цели **пройдя тест «Ваши роли в команде» УК-3.2.**

В этом задании используется приведенный ниже вопросник Белбина. В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете, они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять пунктов могут быть распределены поровну или, возможно, все приданы одному-единственному ответу.

### **I Какой вклад я надеюсь внести в работу группы:**

- a) Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
- b) Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
- c) Генерация идей - мое врожденное достоинство.
- d) Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
- e) Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою персональную эффективность.
- f) Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
- g) Я быстро выясняю, что сработает в ситуациях, хорошо мне знакомых.
- h) Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий.

### **II Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие:**

- a) Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением.
- b) Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто.
- c) Я склонен слишком много говорить, когда в группе обслуживаются новые идеи.
- d) Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
- e) Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
- f) Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
- g) Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и потому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.
- h) Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

### **III Участие в совместном проекте:**

- a) Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
- b) Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

- c) Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
- d) Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.
- e) Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
- f) Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
- g) Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает.
- h) На меня можно возложить обязанность следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

**IV Особенности моего стиля работы в команде следующие:**

- a) Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.
- b) Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.
- c) Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.
- d) Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.
- e) Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.
- f) Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.
- g) Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.
- h) Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

**V Я получаю удовлетворение от работы, потому, что:**

- a) Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.
- b) Мне нравится находить практические решения проблем.
- c) Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.
- d) Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.
- e) Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.
- f) Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.
- g) Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.
- h) Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

**VI Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:**

- a) Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
- b) Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
- c) Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
- d) Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
- e) Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
- f) Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
- g) Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
- h) Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

## **VII Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие:**

- а) Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.
- б) Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.
- в) Мое стремление обеспечить условия, чтобы работы выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.
- г) Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.
- д) Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.
- е) Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.
- ж) Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.
- з) Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Убедитесь, что вопросы в каждой серии сводятся к 10 и итог для всех семи серий равен 70.

Перед анализом результатов вопросника посмотрите, согласны ли Вы с его результатами. Белбин дал наименование каждой из личностных групп, которые, как он нашел, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.

Заполните следующую таблицу и подведите итоги, чтобы представить Ваш профиль. Заметьте, что эта таблица анализа расшифровывает очки и не является простым сложением очков. Например, если Ваш счет в Разделе 1 был: a = 1, b = 4, c = 2, d = 0, e = 1, f = 2, g = 0, h = 0. Тогда, используя дешифрирующую таблицу. Ваш первый ряд будет выглядеть так:

Раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	g 0	d 0	f 2	c 2	a 1	h 0	b 4	e 1

Начальные буквы сверху соответствуют типам роли в команде, которые списаны ниже.

Теперь давайте подсчитаем Ваши очки

Раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
Итоги	И-	П-	Ф-	М-	Р-	О-	К-	Д-

### **Типы ролей в команде (по Белбину):**

#### **Исполнитель (И)**

Это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Стиль Исполнителя в команде – организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи.

### **Председатель (или Координатор) (П)**

Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя – это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства командой Председателя – радушно принимать вклады, вносимые в деятельность команды, и оценивать их в соответствии с целями команды. Он может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями.

### **Формирователь (Приводящий в действие) (Ф)**

Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и, в истинно Маккиавеллиевском стиле, прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

### **Мыслитель (Генератор идей) (М)**

Это интровертный (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя – приносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

### **Разведчик (Исследователь ресурсов) (Р)**

Это экстравертный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов – создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

### **Оценщик (О)**

Оценщик объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль построения команды Оценщика – объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Ему может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

### **Коллективист (К)**

Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста – поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

### **Доводчик (Завершающий работу) (Д)**

Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны.

Доводчик является тем, кто хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика – настаивать ради продвижения вперед, выдерживать сроки и завершать задачу, он неохотно выбрасывает что-либо из головы.

***4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.***