

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н.Туполева – КАИ»

Институт экономики, управления и социальных технологий

Методические указания
по выполнению самостоятельных работ по дисциплине
«Управление персоналом промышленного предприятия» Б1.В.03

Казань 2019

Введение

Самостоятельная работа студента – это процесс активного целенаправленного приобретения и освоения им новых для него знаний, выработки навыков и умений без непосредственного контакта с преподавателем.

Самостоятельная работа является не только способом углубления и закрепления знаний, умений и навыков, полученных студентами во время аудиторных занятий, но средством развития способностей к самостоятельному освоению новых знаний за рамками учебного материала аудиторных занятий.

Следовательно, базовое содержание самостоятельной работы - это проработка лекционного материала, методических пособий и рекомендованной литературы, а также поиск новых источников информации по тематике аудиторных занятий. Дополнительные источники информации студенты выбирают сами, пополняя полученные на лекциях и лабораторных работах знания и навыки сведениями, собранными самостоятельно в учебной, нормативно-справочной, научной литературе и интернет - публикациях. Самостоятельно найденные источники используются при выполнении дополнительной СРС.

К дополнительной СРС относится подготовка к зачету.

Вопросы для самоконтроля и задания представлены ниже.

Тема 1.1 «Предмет и задачи курса. Методология управления персоналом промышленного предприятия»

Задание 1. Изучение лекционного материала

Вопросы для самопроверки

1. Что является предметом курса «Управление персоналом промышленного предприятия»?
2. Что такое концепция управления персоналом?
3. В чем особенность концепции «Использование трудовых ресурсов»?
4. В чем особенность концепции «Управление персоналом»?
5. В чем особенность концепции «Управление человеком»?
6. Охарактеризуйте основные виды структур персонала
7. Назовите основные элементы модели управления человеческими ресурсами
8. Значение управления человеческими ресурсами наукоемких предприятий.
9. Роль и задачи управления персоналом в развитии наукоемких предприятий.
10. Особенности управления работниками интеллектуального труда.
11. Принципы управления персоналом?
12. Структура службы управления персоналом?
13. Перечислите традиционные функции кадровой службы
14. Назовите новые функции кадровой службы, которые она начала выполнять в условиях рыночной экономики
15. Назовите цели и основные функции системы управления персоналом

Задание 2.

Выполнить задания из «Методических указаний к практическим занятиям по дисциплине «Управление персоналом наукоемкого производства» (далее – практикум), тема 1.1, отмеченные звездочкой

Тема 1.2 «Кадровая политика предприятия»

Задание 1. Изучение лекционного материала

Вопросы для самопроверки

1. Оценочные критерии эффективности кадровой политики
2. Необходимость анализа текучести персонала в целях корректировки кадровой политики.
3. Внешние и внутренние факторы, влияющие на изменение задач УП.
4. Типы кадровой политики.
5. Этапы разработки кадровой политики.

Задание 2.

Выполнить задания из практикума «Управление персоналом наукоемкого производства», тема 1.2, отмеченные звездочкой

Тема 1.3 «Маркетинг персонала. Регулирование численности персонала. Набор и отбор персонала»

Задание 1. Самостоятельное изучение литературы по теме

Вопросы для самопроверки

1. Какие этапы предусматривает процесс отбора персонала?
2. Назовите преимущества и недостатки внешних и внутренних источников отбора персонала
3. Методы отбора персонала?
4. Виды собеседований?
5. Какие требования предъявляются к критериям отбора?
6. Укажите способы анализа содержания работы

Задание 2.

Выполнить задания из практикума «Управление персоналом наукоемкого производства», тема 1.3, отмеченные звездочкой

Задание 3

Подготовить пояснительную записку и резюме в соответствии с требованиями «Методического пособия по выполнению самостоятельной работы «Управление персоналом».

Тема 1.4 «Развитие персонала»

Задание 1. Самостоятельное изучение литературы по теме

Вопросы для самопроверки

1. Укажите цели обучения
2. Назовите виды и методы обучения
3. В чем преимущества и недостатки внутрипроизводственного и внепроизводственного обучения?
4. Назовите показатели статистики профессионального обучения
5. Назовите показатели эффективности программ обучения
6. Оценка эффективности обучения по схеме Кирпатрика

1. Понятие карьеры и виды карьеры?
2. Что вы понимаете под центростремительной карьерой?
3. Укажите функции управления карьерой персонала
4. Показатели эффективности управления карьерой персонала?
5. Принципы управления карьерой?
6. Что такое карьерограмма?
7. Раскройте сущность основных этапов формирования резерва кадров
8. В чем отличие карьеры от служебно-профессионального продвижения?

Задание 2 Выполнить 7 заданий из методического пособия для самостоятельной работы «Управление карьерой». Выбор заданий осуществляется студентом.

Тема 2.1 «Мотивация персонала»

Задание 1. Изучение лекционного материала Вопросы для самопроверки

1. Механизм мотивации.
2. Основные направления мотивации.
3. Компоненты функционирования трудовой мотивации.
4. Система мотивации, основанная на BSC.
5. Самоуправляемые команды как основа обеспечения внутренней мотивации.
6. Типы мотивации персонала наукоемких предприятий и их связь с формами вознаграждения персонала
7. Инновационные подходы к мотивации персонала.

Задание 2.

Выполнить задания из практикума «Управление персоналом наукоемкого производства», тема 2.1, отмеченные звездочкой

Тема 2.2 «Аттестация и оценка результативности персонала»

Задание 1. Самостоятельное изучение литературы по теме

Вопросы для самопроверки

1. Что такое деловая оценка персонала?
2. Чем отличается аттестация от оценки персонала?
3. Каковы цели деловой оценки персонала?
4. Какие группы показателей деловой оценки выделяются в комплексной методике оценки результативности труда персонала?
5. Какие нетрадиционные методы оценки вы знаете?
6. Укажите преимущества и недостатки метода 360-градусной аттестации

7. Как определить значимость показателей оценки?
8. В чем сущность метода «Центр оценки»?
9. Укажите преимущества и недостатки метода оценочных центров.

Задание 2. Выполнить РГР в соответствии с методическими указаниями

Цель расчетной части работы – формирование навыков оценки персонала.

Ситуация «Оценка результативности труда персонала»

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для ознакомления с методикой комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице 1 и методических указаниях к данной ситуации.

Исходные данные по вариантам приведены в приложении. Номер варианта расчетной части контрольной работы определяется по последней цифре номера зачетной книжки.

Постановка задачи.

1. Рассчитайте оценку профессиональных и личных качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Рассчитайте оценку уровня квалификации работников.
3. Рассчитайте оценку сложности выполняемых работ.
4. Рассчитайте оценку результатов труда.
5. Рассчитайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:
 - * премированию лучших сотрудников;
 - * изменению уровня должностного оклада;
 - * должностному продвижению работников
 - * повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Исходные данные для проведения оценки

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2. и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуев С.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Методические указания

Оценка результатов труда и деловых качеств руководителей и специалистов производится на основе Методики оценки деловых качеств государственных служащих (см.: Социально-трудовые отношения на государственной службе: Учеб.-методическое пособие /Институт труда Минтруда РФ; под общ. ред. Е.Д. Катульского, Ю.М. Забродина, А.Ф. Зубковой. – М., 1997), а также Методических рекомендаций по оценке сложности и качества работ специалистов, разработанных Институтом труда (М., Экономика, 1989).

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- * самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- * характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- * конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе **комплексного (интегрального)** показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок.

Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также

их количественные измерители; **вторая** — показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

$$Д=П*К+Р*С$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

□ **Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника (П)**

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 2 и 3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей – 5, для специалистов – 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75. Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость по формуле:

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i \quad \text{где}$$

I – порядковый номер признака (I = 1, 2, ...n) для руководителей n = 5, для специалистов n = 6;

j – уровень (степень) проявления признака (j=1; 2; 3);

a_{ij} – количественная мера признака у работника;

x_i – удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

Таблица 2

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

№	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств
1	2	3

1.	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27
2.	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23
3.	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать работу сотрудников)	0,13
4.	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий, умение создать в коллективе благоприятный морально- психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12
5.	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25

Таблица 3

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств
1	2	3
1	Профессиональная компетентность — знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12

4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17

□ Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I гр. – имеющие среднее специальное образование;

II гр. – имеющие высшее или незаконченное высшее (4-5 курс ВУЗа) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2. В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 4).

Таблица 4

Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		I гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

$$K=(OB+CT)/3,$$

где ОБ – оценка образования (ОБ=1 или 2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (СТ=0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства,

дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 5 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 5

Средние коэффициенты сложности работ

№	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (Р).

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- * количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- * качество выполненных работ (заданий);
- * соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др. Оценка Р определяется так же, как и П, то есть как сумма произведений удельной значимости признака (табл. 6) на степень проявления признака (табл. 1).

Таблица 6

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда
1	Количество выполненных работ	0,30
2	Качество выполненных работ	0,40
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д).

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки – профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов:

$$Д=ПК+РС$$

Ниже представлены 10 вариантов исходных данных для выполнения расчетов. **Номер варианта определяется по последней цифре зачетной книжки.**

Содержание отчета:

1. Цель работы
 2. Исходные данные
 3. Результаты расчетов
 4. Выводы в форме предложений по:
 - * премированию лучших сотрудников;
 - * изменению уровня должностного оклада;
 - * должностному продвижению работников
 - * повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).
- Выводы должны быть обоснованы.

Исходные данные для расчетов (10 вариантов)

Вариант 1

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	-	Высшее	16	1,25	1,25	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	10	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	0,75	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	5	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченнее высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 2

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества	Уровень образования	Стаж работы по специальности	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда
---	------------------	---	---------------------	------------------------------	---

		признаки см. табл. 2 и 3							(лет)	Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Высшее	18	1,25	0,75	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0

6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 3

	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Высшее	10	1,25	0,75	1,25
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75

7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 4

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Высшее	7	1,25	0,75	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 5

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл. 2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0

4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Высшее	6	1,25	0,75	1,25
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 6

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	16	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,25	0,75	1,25
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,25	1,00	1,25	1,00	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,00
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 7

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3

1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	8	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зими́на Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	1,25	1,25
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 8

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл.2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зими́на Л. С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	7	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	Среднее специальное	2	1,25	1,25	1,25

Вариант 9

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
---	------------------	---	--	--	--	--	--	---------------------	------------------------------	---	--	--

		признаки см. табл.2 и 3							(лет)	Признаки см. табл.6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,00	1,25	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	20	1,25	1,0	1,25
2	Главный спе- циалист Ларин С.И.	1,00	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	15	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,00	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,00	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,00	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,00	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,00	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Вариант 10

№	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки см. табл. 2 и 3								Признаки см. табл. 6		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,0	1,0	1,25	1,00	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный спе- циалист Ларин С.И.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л. В.	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	17	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зимина Л. С.	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н.И.	1,25	1,0	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Задание 3

Выполнить задания из практикума «Управление персоналом наукоемкого производства», тема 2.2, отмеченные звездочкой

Тема 2.3. «Управление конфликтами. Управление командой»

Задание 1. Самостоятельное изучение литературы по теме

Вопросы для самопроверки

1. Что является основной характеристикой конфликта?
2. Каковы негативные функции конфликта в коллективе?
3. Каковы позитивные функции конфликта в коллективе?
4. В чем состоят преимущества и недостатки различных форм поведения личности в конфликте?
5. Укажите объективные причины конфликтов
6. Дайте характеристику субъективным причинам конфликтов
7. Назовите формы разрешения конфликта
8. Какой стиль поведения в конфликтной ситуации удовлетворяет интересы обеих сторон?

Задание 2

Выполнить задания из практикума «Управление персоналом наукоемкого производства», тема 2.3, отмеченные звездочкой

Тест Белбина «Командные роли»

Тест «Командные роли» Р. М. Белбина позволит определить естественные для вас роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.

Инструкция.

В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете, они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

1. Что, по-моему, мнению, я могу предложить команде:

Варианты	Баллы	Утверждения
а		Я думаю, что могу очень быстро увидеть и определить преимущества новых возможностей

b		Я хорошо срабатываюсь с разными людьми
c		Одно из моих природных достоинств – способность предлагать новые идеи
d		Я могу задействовать потенциал людей, когда я чувствую, что им есть что предложить группе для достижения поставленных задач
e		Обычно при решении поставленных задач я полагаюсь на свой собственный потенциал
f		Я готов смириться с временной непопулярностью, если в конечном итоге это ведет к результатам
g		Обычно я чувствую, что является реалистичными и может сработать
h		Я могу предложить обоснованные причины для выбора альтернативных направлений, не вызывая предубеждений и предрассудков.

2. Мои возможные недостатки при работе в группе могут проявляться в следующем:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Мне трудно работать, если встречи плохо структурированы, плохо контролируются или плохо проводятся
b		Порой я уделяю слишком много времени и внимания людям, которые возможно и имеют интересные идеи, но не имеют возможности высказывать их
c		Я склонен говорить слишком много, когда группа обсуждает новую идею
d		Из-за моего объективного видения поставленных задач мне трудно с готовностью и энтузиазмом присоединиться к коллегам.
e		Иногда, если существует необходимость выполнить какую-нибудь задачу, меня воспринимают как сильную авторитарную личность
f		Я нахожу для себя трудным быть в первых рядах, вести за собой; возможно, это из-за моей сверхчувствительности к атмосфере в группе.
g		Я подвержен тому, что меня порой слишком увлекают новые идеи и, в результате, я теряю нить того, что происходит вокруг
h		Мои коллеги воспринимают меня как человека, который излишне беспокоится по мелочам и постоянно ожидает, что ситуация выйдет из-под контроля

3. Когда я вовлечен в проект с другими людьми:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Я обладаю способностью влиять на людей, не оказывая при этом давления на них
b		Моя постоянная бдительность способствует предупреждению ошибок и упущений
c		Я готов давить на других людей для того, чтобы быть уверенным, что они не теряют время попусту и не теряют основную линию поставленных задач
d		Я мог считаться с человеком, который может привнести в работу команды что-нибудь оригинальное, нестандартное
e		Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах
f		Меня обычно интересуют новейшие идеи и разработки
g		Я уверен, что моя способность судить может помочь в принятии правильного решения
h		На меня можно положиться, если необходимо организовать работу

4. Мой специфичный подход к работе в группе заключается в следующем:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Я очень заинтересован в том, чтобы узнать как можно лучше своих коллег
b		Для меня не проблема оспорить точку зрения другого или пребывать в меньшинстве со своей точкой зрения
c		Я обычно веду спор таким образом, что могу отклонить неприемлемые предложения
d		Я думаю, что у меня есть талант делать все в соответствии с планами, не отклоняясь
e		Я предпочитаю избегать очевидного и предлагаю неожиданные решения
f		Я привношу нотку перфекционизма (желания сделать все наилучшим образом) во все, чем бы я не занимался
g		Я готов воспользоваться своими контактами в не группы
h		Притом, что меня интересуют все точки зрения, я могу без колебаний принять решение, когда это необходимо

5. Я получаю удовольствие от работы, потому что:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Мне нравится анализировать ситуации и сравнивать возможные альтернативы
b		Я заинтересован в нахождении практического решения проблемы
c		Мне нравится ощущать, что я развиваю хорошие деловые отношения
d		Я могу оказать сильное воздействие на процесс принятия решения
e		Я могу идти на встречу человеку, если он предлагает что-то новое
f		Я могу убедить людей согласиться с ходом действий, которые я считаю правильными
g		Я чувствую себя в своей тарелки, если могу отдать все свое внимание задачи
h		Мне нравится находить такую область деятельности, которая требуют воображения

6. Если я внезапно получаю задание, при этом я ограничен во времени и мне приходится работать с незнакомыми людьми:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Мне хочется уединиться и обдумать выход из положения перед тем, как разработать план действий
b		Я буду готов работать с человеком, который предложит наиболее положительный подход
c		Я постараюсь каким-то образом сократить объем задания путем распределения отдельных порций задания между теми, кто лучше справиться
d		Мое природное чувство времени поможет обеспечить выполнение дела в срок
e		Я думаю, что сохраню самообладание и способность думать
f		Я сохраню целеустремленность, несмотря на давление
g		Я буду готов показать пример в работе, если почувствую, что люди не справляются

h		Я открою дискуссию с целью стимулирования новых соображений и попытки сдвинуться с мертвой точки
---	--	--

7. Относительно проблем, с которыми я сталкиваюсь, работая в группе:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Я склонен выказывать нетерпение к тем, кто препятствует движению вперед
b		Иные могут критиковать меня зато, что у меня слишком аналитический склад мышления и мне не хватает интуиции
c		Мое желание обеспечить качество работы может препятствовать движению вперед
d		Мне быстро надоедает заниматься делом, и я надеюсь на тех, кто может оживить меня и прогнать скуку
e		Мне трудно сдвинуться, пока я не уясню целей
f		Мне трудно растолковать и пояснить сложные моменты
g		Мне трудно просить других делать то, что не могу сделать сам
h		Я сомневаюсь в необходимости настаивать на своей точке зрения, когда встречаю настоящую оппозицию

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Внесите в таблицу поставленные баллы

Блок	Вариант							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Перенесите баллы из верхней таблицы в нижнюю, согласно блокам. Затем сложите цифры в каждой колонке, чтобы получить общий балл распределения ролей в группе.

Секция		ПР		ФР		ИР		ФИ		РА		РК		ЗВ		МО
1	d		f		a		c		g		b		e		h	
2	b		e		c		g		a		f		h		d	
3	a		c		f		d		h		e		b		g	
4	h		b		g		e		d		a		f		c	
5	f		d		e		h		b		c		g		a	
6	c		g		h		a		f		b		d		e	
7	g		a		d		f		e		h		c		b	
Итого																

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат

после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

Тип	Знак	Типичные черты	Положительные качества	Простительные слабые стороны
Работник Компании	РА	Консервативен, с чувством долга, предсказуемый	Организаторские данные, практический ум, работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, неприятие необоснованных идей
Председатель	ПР	Спокойный, уверенный в себе, сильный самоконтроль	Способность поощрять всех людей за их достоинства. Лишенный предубеждений. Сосредоточен на поставленных целях.	Средние творческие способности или интеллект
Формирователь	ФР	Очень напряжен, динамичен, плохо владеет собой	Внутренняя сила, готовность бросить вызов инертности, неэффективности, самодовольству или обману	Склонность к провокации, раздражительность и отсутствие терпения
Фабрика идей (Мыслитель)	ФИ	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Талант, воображение, интеллект, знание	Витающий в облаках, склонный игнорировать практические детали и инструкции
Исследователь ресурсов	ИР	Экстраверт, энтузиаст, любопытный, общительный	Способность к контакту с людьми и исследованиями. Поддерживают контакт с внешней средой	Склонен терять интерес после того, как проходит первоначальное очарование
Мониторщик (оценщик)	МО	Трезвый, незмоциональный, предусмотрительный	Рассудительный, осторожный, практичный	Не хватает вдохновения и способности мотивировать остальных
Работник команды (коллективист)	РК	Общительный, мягкий, чувствительный	Способность отзывчиво реагировать и поддерживать командный дух	Нерешительность в критические моменты
Завершитель	ЗВ	Усердный, любит	Способность	Склонность к

(Доводчик)		порядок, сознательный, беспокоящийся обо всем	завершить дело, стремление к совершенству	беспокойству по мелочам, нежелание пустить дело на самотек
------------	--	---	---	--

Согласно теории Белбина, идеальный менеджер – тот, кто совмещает в себе все достоинства вышеперечисленных типов ролей и при этом лишен их недостатков, в силу противоречивости личностных характеристик не существует. Но то, что недоступно одному человеку, может с успехом выполнить команда, личностные характеристики которых охватывают качества, необходимые для реализации всех 8 ролей. Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек. Каждый человек может совмещать в себе несколько ролей, но, как правило, не очень много, обычно не более 2-3 ролей. Главное, чтобы все функции выполнялись. Полная ролевая структура создает основу для эффективной работы команды в целом.

В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать ее состав на предмет 8 ролей по Белбину. Возможно, что в команде не хватает сотрудника, играющего важную роль.

Ниже представлена подробная классификация ролей в группе по Белбину.

Председатель (Координатор, Coordinator)

Поощряющий и поддерживающий тип. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Председатель — это сильное доминирование и преданность групповым целям. Стиль руководства командой Председателя — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Идеальный Председатель выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуацией и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

Формирователь (Приводящий в действие, Shaper)

Предпринимательский тип. Формирователи всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер — динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Стиль руководства Формирователя — оспаривать, мотивировать, достигать. Это более индивидуалистичный, чем Председатель тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности.

Формирователи по многим параметрам являются антиподами Коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся "политической сложностью", сдерживающей движение вперед.

Мыслитель (Plant)

Интровертивный тип генератора идей. Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Стиль Мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.

Оценщик (Monitor-Evaluator)

Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает — инспектор. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи (Мыслитель и Разведчик) редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.

Исполнитель (Implementer)

Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. Стиль исполнителя в команде — организация работ. Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях.

Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

Разведчик (Исследователь ресурсов, Resource Investigator)

Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Стиль построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

Коллективист (Team Worker)

Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса. Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.

Доводчик (Completer-Finisher)

Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчики — это люди обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий "кавалерийским атакам". Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их неперенные качества. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных

целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми

Список литературы

1 Основная литература

1. Фёдорова Н. В. Управление персоналом : учебник для студ. вузов / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова.- М.: КНОРУС, 2013. - 432 с

2 Дополнительная литература

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практич. пособие / Т.Ю. Базаров.- М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.

2. Лукичёва Л.И. Управленческие решения : учебник / Л.И. Лукичёва, Д.Н. Егорычев; 340 ред. Ю.П. Анискин.- 6-е изд., стер. .- М.: Омега-Л, 2011. – 384 с.

3. Мифтахутдинова Ф.Р. Управление персоналом : учеб. пособие для студ. вузов / Ф.Р. Мифтахутдинова, Г.Р. Стрекалова.- Казань: Изд-во КГТУ им. А.Н. Туполева, 2011. – 246 с.

4. Тебекин А.В. Управление персоналом: Краткий курс лекций / А.В. Тебекин.- М.: Юрайт, 2011. – 182 с.

3 Методическая литература к выполнению практических работ

1. Надреева Л.Л. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Управление персоналом наукоемкого производства» - Надреева Л.Л. Управление персоналом наукоемкого производства [Электронный ресурс]: курс дистанц. обучения по направлению подготовки магистров 27.04.06 «Организация и управление наукоемкими производствами», ФГОС 3+ / КНИТУ-КАИ, Казань, 2015. – Доступ по логину и паролю. URL: https://bb.kai.ru:8443/webapps/blackboard/execute/content/blankPage?cmd=view&content_id=_82582_1&course_id=_9482_1

2. Надреева Л.Л., Свирина А.А. Управление карьерой. Казань, Изд-во Казан. гос. техн. ун-та, 2010. - 80с.

3. Надреева Л.Л. Управление персоналом. Методическое пособие для выполнения самостоятельной работы Казань:Изд-во Казан. гос. техн. ун-та, 2005, 38 стр.