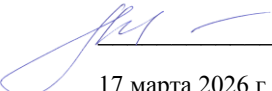


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Солоненко Анна Александровна
Должность: Директор
Дата подписания: 18.09.2026 18:31:45
Уникальный программный ключ:
d9ba9a2cd160ab4af042fb478ab037f8b3050e51

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО РЫБОЛОВСТВУ

Дмитровский рыбохозяйственный технологический институт (филиал)
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Астраханский государственный
технический университет»
(ДРТИ ФГБОУ ВО «АГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета ВО ДРТИ

 А.А. Иванова
17 марта 2026 г.

Стратегии командообразования рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **Гуманитарные и социально-экономические дисциплины**
Направление подготовки **35.04.07 Водные биоресурсы и аквакультура**
Направленность "Аквакультура"
Квалификация **Магистр**
Форма обучения **заочная**
Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**

Часов по учебному плану	108	Виды контроля на курсах: зачеты 2
в том числе:		
аудиторные занятия	12	
самостоятельная работа	92	
часов на контроль	4	

Распределение часов дисциплины по курсам

Курс	2		Итого	
Вид занятий	уп	рп		
Лекции	6	6	6	6
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	92	92	92	92
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

Программу составил(и):

Доцент, Аленкина А.А.

Рецензент(ы):

кэн, Зав., Солоненко А.А.

Рабочая программа дисциплины

Стратегии командообразования

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 35.04.07 Водные биоресурсы и аквакультура (приказ Минобрнауки России от 26.07.2017 г. № 710)

составлена на основании учебного плана:

Направление подготовки 35.04.07 Водные биоресурсы и аквакультура Направленность "Аквакультура"
утвержденного учёным советом вуза от 26.02.2026 протокол № 2.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

Гуманитарные и социально-экономические дисциплины

Протокол от 17.03.2026 г. № 3

Срок действия программы: 2026-2031 уч.г.

Зав. кафедрой Солоненко А.А.

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель УМС УГН(С)

___ 2027 г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 2027-2028 учебном году на заседании кафедры

Гуманитарные и социально-экономические дисциплины

Протокол от _____ 2027 г. № ____
Зав. кафедрой Солоненко А.А.

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель УМС УГН(С)

___ 2028 г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 2028-2029 учебном году на заседании кафедры

Гуманитарные и социально-экономические дисциплины

Протокол от _____ 2028 г. № ____
Зав. кафедрой Солоненко А.А.

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель УМС УГН(С)

___ 2029 г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 2029-2030 учебном году на заседании кафедры

Гуманитарные и социально-экономические дисциплины

Протокол от _____ 2029 г. № ____
Зав. кафедрой Солоненко А.А.

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель УМС УГН(С)

___ 2030 г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 2030-2031 учебном году на заседании кафедры

Гуманитарные и социально-экономические дисциплины

Протокол от _____ 2030 г. № ____
Зав. кафедрой Солоненко А.А.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1	изучить и применять на практике способы управления групповыми взаимодействиями
-----	--

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:		Б1.О
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:	
2.1.1	умение найти нужную информацию по заданной теме в источниках различного типа, критически оценивать	
2.1.2	достоверность информации, переводить её из одной знаковой системы в другую	
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:	
2.2.1	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

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

Знать:

Уровень 1	усвоено основное содержание, но излагается фрагментарно, не всегда последовательно, определения понятий недостаточно четкие, не используются в качестве доказательства выводы и обобщения из наблюдений, допускаются ошибки в их изложении, неточности в профессиональной
Уровень 2	определения понятий дает неполные, допускает незначительные нарушения в последовательности изложения, небольшие неточности при использовании научных категорий, формулировки выводов
Уровень 3	четко и правильно дает определения, полно раскрывает содержание понятий, верно использует терминологию, при этом ответ самостоятельный, использованы ранее приобретенные знания

Уметь:

Уровень 1	выполняет не все операции действия, допускает ошибки в последовательности их выполнения, действие выполняется недостаточно осознанно
Уровень 2	выполняет все операции, последовательность их выполнения соответствует требованиям, но действие выполняется недостаточно осознанно
Уровень 3	выполняет все операции, последовательность их выполнения достаточно хорошо продумана, действие в целом осознано

Владеть:

Уровень 1	владеет не всеми необходимыми навыками, имеющийся опыт фрагментарен
Уровень 2	в целом владеет необходимыми навыками и/или имеет опыт
Уровень 3	владеет всеми необходимыми навыками и/или имеет опыт

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен

3.1	Знать:
3.1.1	концепции, принципы и методы построения эффективной работы в команде; преимущества и ограничения командной работы в организации; классификацию групповых и управленческих ролей; этапы становления эффективной команды; процессы групповой динамики; инструменты модерации, медиации, фасилитации
3.2	Уметь:
3.2.1	ставить общую цель и соотносить свои задачи с основной задачей команды; осуществлять типичные методы диагностики распределения командных ролей; осуществлять оценку уровня развития команды в процессе достижения намеченной цели; презентовать материалы индивидуальной и групповой работы; организовать работу группы
3.3	Владеть:
3.3.1	оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применения конкретных методов и технологий, направленных на повышение эффективности работы команды; применения игровых методов работы, в том числе «мозгового штурма», метода критических ситуаций и др. с целью выработки эффективных совместных решений; способами управления групповым взаимодействием

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
	Раздел 1. Команда как организационная форма коллективного управления						

1.1	Принципы формирования команды в организации. Виды команд в организации Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды /Лек/	2	2	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	
1.2	Принципы формирования команды в организации. Виды команд в организации Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды /Пр/	2	2	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	
1.3	Подготовка к семинару /Ср/	2	24	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	
	Раздел 2. Групповые роли, нормы, цели, ценности в команде						
2.1	Этапы развития команды. Особенности группового взаимодействия на каждом из этапов. Феномены снижения групповой эффективности. Лидерство и власть в команде. Оценка лидерского потенциала. Классические и современные теории лидерства /Лек/	2	2	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	
2.2	Этапы развития команды. Особенности группового взаимодействия на каждом из этапов. Феномены снижения групповой эффективности. Лидерство и власть в команде. Оценка лидерского потенциала. Классические и современные теории лидерства /Пр/	2	2	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	
2.3	Подготовка к семинару /Ср/	2	24	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	
	Раздел 3. Процессы управления деятельностью группы						
3.1	Модерация, медиация, фасилитация как процессы управления деятельностью группы. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы. Мотивация участников команды. Управление изменениями в команде. Конфликты и пути их преодоления. Разработка стратегии командного развития /Лек/	2	2	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	
3.2	Модерация, медиация, фасилитация как процессы управления деятельностью группы. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы. Мотивация участников команды. Управление изменениями в команде. Конфликты и пути их преодоления. Разработка стратегии командного развития /Пр/	2	2	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	
3.3	Подготовка к семинару /Ср/	2	24	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	
	Раздел 4. Контроль						

4.1	Промежуточное тестирование /Зачёт/	2	4	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	
4.2	Самостоятельная работа /Ср/	2	20	УК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Э1 Э2 Э3	0	

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

Примерный перечень вопросов для промежуточного контроля знаний:

1. ... лидер опирающийся на законы, правила, нормы, в рамках которых властвование связано со знанием и четким соблюдением норм политической деятельности, их активного использования для достижения поставленных целей.
2. ... стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.)
3. В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому автору Т. Коно):
4. В модели Блейка – Моутона имеются пять стилей руководства:
5. В теории Х Дугласа Макгрегора о мотивации людей и поведении в управлении предполагается, что ...
6. В теории Y Дугласа Макгрегора о мотивации людей и поведении в управлении предполагается, что ...
7. В чем главная идея модели Р.М. Белбина?
8. В чем заключаются слабые стороны авторитарного стиля руководства:
9. В чем заключаются слабые стороны демократического стиля руководства:
10. Выделите основные стимулы в наибольшей степени увеличивающие эффективность работы команды:
11. Дайте определение понятию «кадровая политика»
12. Дайте определение понятию «тимбилдинг»:
13. Делегирование - это ...
14. Для того чтобы действовать продуктивно, члены команды должны уметь следующее:
15. Жизненный цикл организации - это ...
16. Жизненный цикл организации — это:
17. Источниками межгруппового конфликта выступают:
18. Как проявляется межгрупповой конфликт:
19. Какие стили управления, реализуемые руководителем, можно выделить?
20. Команда – это ...
21. Командные нормы – это ...
22. Компромисс – это...
23. Конкуренция в организации способствует
24. Конфликт – это...
25. Корпоративная стратегия – это ...
26. Лидер – это ...
27. Метод «мозгового штурма» - это ...
28. Мотивация – это ...
29. Назовите основные ресурсы для создания команды:
30. Назовите формы командообразования:
31. Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя, в конфликтной ситуации является ...
32. Негативный неформальный лидер в организации – это:
33. Определите последовательность действий для управления конфликтом в организации
34. Определите последовательность переговорного процесса при разрешении конфликта.
35. Определите последовательность стадий жизненного цикла организации:
36. Определите последовательность стадий развития команды:
37. Определите последовательность стадий развития конфликта в организации
38. Определите последовательность стадий формирования команды:
39. Определите последовательность этапов принятия решений по высвобождению персонала
40. Определите последовательность этапов процесса обучения персонала
41. Организационная структура команды – это ...
42. Охарактеризуйте тип темперамента сангвиник с точки зрения управленческого стиля руководителя:
43. Охарактеризуйте тип темперамента флегматик с точки зрения управленческого стиля руководителя:
44. Охарактеризуйте тип темперамента халерика с точки зрения управленческого стиля руководителя:
45. Перечислите вербальные средства общения:
46. Перечислите основные методы командообразования:
47. Перечислите основные принципы работы команды:
48. Перечислите уровни потребностей человека согласно пирамиде А.Маслоу:
49. Под навыками групповой работы понимают: навыки эффективного общения, решение проблем и принятие решений, достижение согласия (консенсуса); навыки обратной связи, или навыки ... критики.
50. Позиционирование – это ...

51. Предмет конфликта:
 52. Предпосылками сплоченности группы являются ... и ... ее членов
 53. При решении сложных проблем можно выделить четыре основные роли:
 54. Синергический эффект команды – это:
 55. Согласно модели трудовой мотивации В.И.Герчикова, выделяют пять базовых типа мотивации достижения (перечислите их):
 56. Согласно теории мотивации Д. Макклелланда, людям присущи три типа потребностей:
 57. Стимулирующее воздействие характеризуется:
 58. Харизма – это ...
 59. Человеческие ресурсы – это ...
 60. Чем определяется функциональный авторитет руководителя:
- Типовые вопросы для подготовки к опросу на практических занятиях
- Тема 1. Команда как организационная форма коллективного управления.
1. Охарактеризуйте преимущества и ограничения командных форм управления.
 2. Причины перехода к командному типу управления.
 3. Отличия понятий «группа» и «команда».
 4. Принципы формирования эффективной команды.
- Тема 2. Групповые роли, нормы, цели, ценности в команде.
1. Каковы основные социально-психологические особенности деятельности проектных групп?
 2. Может ли участие в проекте ослабить организационную приверженность, идентификацию со своим функциональным подразделением?
 3. Какие из задач, связанных с управлением персоналом и коммуникацией, вы считаете наиболее важными для руководителя проекта?
 4. Чем проектная группа отличается от самоуправляемой команды?
 5. Чем командный менеджмент отличается от классической иерархической системы управления?
 6. Какие основные социально-психологические особенности управленческих и самоуправляемых команд вы могли бы назвать?
 7. Что может происходить, если человек обладает установками на решение одних задач, а способностями к другим?
 8. Как вы считаете, может ли один человек в команде одновременно эффективно исполнять роли «мотиватора» и «аналитика» (в модели Белбина)?
 9. Какие процессы, по вашему мнению, могут происходить в команде, где нет ни «изыскателей», ни «генераторов идей»? Каковы будут сильные и слабые стороны такой команды?
 10. Назовите организационные ситуации, при которых применение модели Марджерисона – Мак Кенна видится вам наиболее эффективным для комплектации управленческой команды.
 11. Возможно ли эффективное решение одним человеком «управленческих» и «административных» задач одновременно (в модели Базарова)? Каковы, с вашей точки зрения, психологические последствия такого совмещения?
- Тема 3. Процессы управления деятельностью группы.
1. Этапы формирования команды проекта.
 2. Разработка профиля компетенций участников проекта.
 3. Управление изменениями в команде.
 4. Разработка программы командного развития.
 5. Составление алгоритма действий при создании команды.
 6. Формирование самообучающейся команды.
 7. Оценка эффективности деятельности команды.
 8. Стратегии командообразования: эволюционная, революционная и инновационная.
 9. Перечислите мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы. Раскройте сущность каждого из них.
 10. Мотивация участников команды.
 11. Какие мероприятия могут способствовать эффективности работы группы?
 12. Методы мотивации участников команды.
 13. Разработка программы командного развития
- Типовые конкретные ситуации для анализа
- Тема 1. Команда как организационная форма коллективного управления.
- Практическое занятие
- Задание 1. Конкретная ситуация «Команда или не команда?»
- Конкретная ситуация. Цель - формирование у обучающихся в процессе анализа кейс - ситуации умений ставить общую цель и соотносить свои задачи с основной задачей команды и приобретение навыков оценки персонала для оптимального подбора состава команды
- Исходные данные. Несколько сотрудников сплотились на почве любви к курению. В курилке они активно обсуждают производственные и личные вопросы, неформально взаимодействуют друг с другом. В результате группа курящих образует ядро коллектива, так как некурящие меньше общаются неформально. Ощущая нарастающую энергию команды, курильщики все чаще стремятся пообщаться в непринужденной обстановке, то есть пойти покурить. И наступает момент, когда их цель неформального общения, интересного времяпровождения начинает мешать работе коллектива.
- Вопросы для обсуждения:
1. Можно в этом случае назвать курильщиков командой? Почему?
 2. Какие признаки команды проявляются в данном коллективе курильщиков?
 3. Какие принципы команды реализуются в данном коллективе и чего не хватает, чтобы данный коллектив назывался командой?

Задание 2. Творческое задание «Понимание термина «команда»

Обучающиеся делятся на 3-4 группы, каждая группа получает задание сформулировать в течение 10-15 мин. определение «команда», указать преимущества, которые дает командная работа.

Представители групп презентуют результаты своей работы в виде устного сообщения, затем всей группой создается общее определение.

Преподаватель подводит итоги, в случае необходимости уточняет определение «команда».

Задание 3. Творческое задание «Виды команд в организации».

В западной литературе по управлению персоналом выделяются следующие типы виртуальных команд:

- ☐ сетевые;
- ☐ параллельные;
- ☐ по разработке продуктов или проектов;
- ☐ рабочие, или производственные;
- ☐ обслуживающие, или сервисные;
- ☐ управленческие;
- ☐ быстрого реагирования.

Сетевые виртуальные команды. Состоят из участников, взаимодействующих друг с другом для достижения общих целей. Чаще всего они разделены временными, территориальными и организационными границами. Сетевая команда отличается от традиционной организации тем, что состав ее участников постоянно меняется за счет того, что ее члены принимают участие в деятельности предприятия или организации в целом только тогда, когда требуется их мнение как экспертов. Нередко участники группы могут даже не знать реального состава всех участников сети. Такого типа группы часто встречаются в консультационных фирмах и организациях, работающих в области высоких технологий.

Параллельные команды. Используются для выполнения специальных задач или функций, которые обычная организация неспособна или не желает выполнять. Такого рода команды довольно часто работают удаленно. Параллельные команды отличаются от сетевых однозначно определенным составом участников. Каждый член команды знает своих партнеров.

Такие команды обычно собираются на короткий период времени для совершенствования организационных процессов или выявления недостатков ведения бизнеса в организации. Такие команды становятся эффективным инструментом оценки деятельности транснациональных корпораций с учетом глобальных перспектив развития. Параллельные виртуальные команды создают также и в том случае, когда эксперты удалены друг от друга территориально.

Команды по разработке продуктов или проектов. Их члены работают над заказом определенное, но достаточно длительное время (от 6 месяцев и дольше). Типичный результат работы такой команды – новый продукт, новая информационная система или новый организационный процесс. Разница между командой по разработке продуктов или проектов и параллельной командой заключается в длительности существования первой и возможности принимать определенные решения, а не только выносить рекомендации. Проектная команда более схожа с сетевой командой: сотрудники принимают активное участие в работе команды только тогда, когда необходимо их мнение как экспертов. Отличие же состоит в том, что в проектной команде обязанности участников строго разграничены и заранее известен конечный результат деятельности.

Рабочие, или производственные, команды. Такие команды решают текущие задачи, как правило, ведут деятельность в одном направлении, специализируясь, например, на задачах бухгалтерского учета, финансового менеджмента, обучения персонала или научных исследованиях и разработках. Они имеют определенный состав членов и выделяются из общей структуры организации. Большинство команд подобного рода начинают функционировать виртуально, размывая границы пространства и времени. Для разработки систем в корпоративной сети выделены ресурсы, принадлежащие этой команде. При этом в системе отражается прогресс выполнения работы, что позволяет при наличии доступа функционировать как единая команда.

Сервисные команды. Эти команды изначально строятся распределенными во времени и пространстве. Их задача – сопровождение и обслуживание основной деятельности организации.

Управленческие команды. Виртуальные организации охватывают не только отдельные функции управления, но и всю систему менеджмента. Управленческие команды могут работать эффективно, несмотря на распределение ее участников во времени и пространстве. Хотя участники подобных команд и разделены, они работают в пределах одной организации. Такие компании, как Eli Lilly и Whirlpool, имеют управленческий персонал по всему миру. Как и другие управленческие команды в транснациональных корпорациях, распределенные управленческие команды постоянно взаимодействуют друг с другом, используя системы видеоконференций.

Команды быстрого реагирования. Стали популярными не только в области разрешения чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов, но и в других сферах деятельности, например, в области шоу-бизнеса, тоже могут работать виртуально. Такие команды, как правило, должны немедленно реагировать на чрезвычайные или рискованные ситуации, сенсации и другие отклонения в развитии событий от плана или прогноза.

З а д а н и е:

Проанализировав особенности типов виртуальных команд, выберите те типы, которые, на ваш взгляд, наиболее приемлемы для образовательного учреждения – центра дополнительного образования, реализующего программы с использованием дистанционных образовательных технологий. Ответ обоснуйте. Приведите примеры функционирования виртуальных команд.

Тема 2. Групповые роли, нормы, цели, ценности в команде**Практическое занятие****Задание 1. Проработайте ряд небольших ситуаций с целью закрепления навыков по теме «Лидерство и власть в команде»**

Ситуация 1. Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите: _____

Ситуация 2. Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады №3 с жалобой на неоднократные срывы

дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д.

Вы говорите: _____

Ситуация 3. Вы — начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т.е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится.

Вы вызываете главного бухгалтера и говорите: _____

Ситуация 4. Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение к вам, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться.

Вы говорите: _____

Ситуация 5.

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями. Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся. Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации?

Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера, специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черты, свойственные лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

5. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?

6. Какие формы поведения лидера из числа описанных в литературе вы можете назвать? Какие формы, которые нигде не были названы, вы можете привести дополнительно?

7. Приведите примеры ситуаций, при которых поведение подчиненных заставляет лидера кардинально менять свое поведение. Можно ли считать его хорошим лидером?

8. Часто шеф отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что шеф вовсе не нужен?

Задание 2 (для внеаудиторной СРС). Конкретная ситуация «Стили лидерства. Оценка эффективности»

Цель - формирование у обучающихся в процессе анализа кейс - ситуации умений осуществлять типичные методы диагностики распределения командных ролей, навыков применения конкретных методов и технологий, направленных на повышение эффективности работы команды.

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

Выступление доктора Смирнова К.Л.

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно — определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Зарботная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, что бы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. — жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Вопросы и задания:

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?
2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства
3. Какие методы и технологии необходимо использовать для повышения эффективности работы команды?

Задание 3. Конкретная ситуация «Этапы развития команды. Групповое взаимодействие».

Цель - формирование у обучающихся в процессе анализа кейс - ситуации умений осуществлять типичные методы диагностики распределения командных ролей, навыков применения конкретных методов и технологий, направленных на повышение эффективности работы команды, владения способами управления группового взаимодействия.

Исходные данные. Представьте себе небольшую фирму, которая с момента своего возникновения выпускала световолоконные светильники. В начале учредители не задумывались о миссии фирмы, да и команды у них тогда еще не было — трудились только наемные рабочие-надомники.

Постепенно среди рабочих выделились наиболее талантливые и продуктивные, они стали лично ближе учредителям. Так сложилась команда, формирующая стратегию развития фирмы.

Прошло время, и команда вступила в полосу поискового периода. Старые модели светильников (пучки световолокон) всем поднадоели, объем продаж начал падать, да и интерес к работе тоже. Немало времени команда потратила на обсуждение того, каким образом поменять направление деятельности или обновить свой ассортимент, но к единому решению, которое бы вдохновило всех, они так и не пришли. Тогда они приняли решение пригласить внешнего консультанта.

Внешний консультант рассказал о жизненных циклах команды и сформировал у членов команды понимание смысла данного момента. После этого внешний консультант предложил на время отойти от обсуждения нового ассортимента и поработать над миссией команды. Надо сказать, что подобное предложение показалось членам команды довольно необычным, но, доверяя консультанту, они согласились.

Мы опустим этап описания истории этой фирмы и ее корпоративной культуры и подойдем сразу к ответам на главный вопрос формирования миссии. Когда внешний консультант предложил членам команды задуматься над чем, ради чего они работают, первый ответ, который он услышал, был таким: «Чтобы выжить, прокормить семью, заработать деньги».

Приведем диалог внешнего консультанта с членами команды.

Внешний консультант. Правильно ли я вас понял, вы все работаете ради того, чтобы заработать деньги?

Члены команды (уже менее уверенно). Пожалуй, да.

ВК. Это означает, что миссия вашей команды заключается в том, чтобы обеспечить ее членам достойный заработок?

ЧК. И в этом тоже!

ВК. Вы говорите: «и в этом тоже», означает ли это, что ваша миссия заключается в чем-то еще?

ЧК (задумчиво). Наверное, да.

ВК. Позвольте узнать, в чем еще заключается ваша миссия.

ЧК (не очень уверенно). Ну, мы дарим людям красоту и хорошее настроение. Ведь наши светильники — это часть интерьера, они создают в домах наших покупателей уют...

ВК (подхватывает идею и развивает ее). ...формируют особый благоприятный микроклимат, может быть, даже нормализуют семейные конфликты?

ЧК (смеясь). Ну, это уже чересчур! Хотя... почему бы и нет?!

ВК. Получается, что еще одна сторона вашей миссии — дарить семьям соотечественников красоту, домашний уют, благополучие.

ЧК. Получается, так, хотя мы даже не думали, что это может быть так красиво.

ВК. Миссия команды — всегда красива, альтруистична, в ней всегда есть оттенок служения людям, в данном случае покупателям, клиентам. Итак, вы — те, кто дарит красоту и хранит домашний очаг. Помните ли вы мифологических богов и богинь, которые были «ответственными» за это?

ЧК. Насколько я помню, в греческой мифологии богиня красоты Афродита, а домашнего очага... Гера, и еще Веста.

ВК. Действительно, каждый мифологический пантеон имел богинь и богов, покровительствующих красоте и домашнему очагу. Теперь времена уже совсем другие, но эти функции никто не отменял. Давайте запомним эти мифологические образы и перейдем к заполнению таблицы. Это поможет нам прояснить вашу миссию.

ВК. Итак, вы заботитесь о семейном благополучии, зажигаете свет в сердцах, формируете экологию дома, укрепляете священный супружеский союз на всех уровнях. И все это вы делаете благодаря выпуску светильников. Это так?

ЧК (уверенно и задорно). Да!

ВК. Прекрасно!

Вопросы для обсуждения, задания:

1. Что должна дать работа в команде лично каждому ее члену?

2. Что может дать команда лично каждому клиенту, партнеру, коллеге, конкуренту?

3. Какую социальную нишу занимает команда? Какие социальные перспективы может дать работа в команде ее членам?

4. Какое социальное влияние на современников может оказывать команда? Какое место в социуме хочет занять команда?

5. Какой видит команда свою духовную миссию по отношению к самим себе?

6. В каком образе и контексте команда может представить социуму свою духовную миссию?

Задание 4. Упражнение «Все знают...»

Цель: приобретение навыков группового взаимодействия.

В основе упражнения лежит традиционная процедура взаимопредставления. Вся группа подразделяется на несколько микрогрупп (по два или три человека), и каждый участник получает задание в течение пяти минут подготовить, а затем озвучить короткий текст для представления своего соседа по микрогруппе в следующем формате: «Все знают (видят, догадываются, думают), что N... но мало кто знает (догадывается, думает), что он (у него) ...». К примеру: «Все знают нашего главного бухгалтера, Николая Васильевича, как очень серьезного и ответственного человека, но мало кому придет в голову, что в свободное время он любит жонглировать теннисными мячиками и ему удастся держать в воздухе до шести штук в течение нескольких минут».

Тема 3. Процессы управления деятельностью группы

Практическое занятие

Задание 1. Конкретная ситуация «Управление деятельностью команды»

Цель - формирование у обучающихся в процессе анализа кейс - ситуации умений осуществлять типичные методы диагностики распределения командных ролей, организовать работу группы и навыков применения конкретных методов и технологий, направленных на повышение эффективности работы команды, владения способами управления группового взаимодействия.

Исходные данные. Компания "Праздник" занимается розничной продажей воздушных шариков: торговые представители ходят по квартирам и предлагают жильцам покупать шарик.

Сегодня 1 октября. Вы назначены супервайзером команды, которая работает в ЮВАО Москвы. Начало рабочего дня в компании – 8:30

Ваш предшественник, Денис Охломонов, уволен "за систематическое невыполнение плана и отсутствие дисциплины в команде".

Ваша команда: Ксения Тупчак, Степан Огурцов, Филипп Наливайко, Герман Ослович, Стелла Хомякова

Результаты работы команды в сентябре:

План, \$ Продажи, \$

Герман Ослович 8000 7700

Ксения Тупчак 8000 8150

Стелла Хомякова 8000 7650

Степан Огурцов 8000 8100

Филипп Наливайко 8000 8000

Схема зарплаты:

•6% от объема продаж

Из беседы с Денисом Охломоновым Вы узнали следующее:

Ксения Тупчак

•25 лет, Стаж – 2 года, не замужем, были жалобы от клиентов типа: "Мы сказали, что нам ничего не надо, а она все ходит и ходит ...", дважды была уличена в приписках – в отчетах завышала реальные показатели, говорит медленно, растягивая слова, мимика выражена слабо, в команде общается только с Филиппом Наливайко, оОбразование: швея-мотористка, увлечения: шейпинг, бары / дискотеки, мужчины

Степан Огурцов

•24 года, Стаж – 1.5 года, Женат, дочке 2 года, Отчеты сдает всегда вовремя, Всегда готов выйти на подмену в свой выходной, Считает, что его должны были назначить супервайзером после увольнения Дениса, Тяжело сходится с людьми, В прошлом году сломал клиенту челюсть за то, что тот обозвал Степана нецензурным словом, Увлечения: КМС по боксу.

Туристические походы, рафтинг, лыжи

Филипп Наливайко

•26 лет, Стаж – 3 года, Разведен, сыну 4 года, Постоянные проблемы с отчетностью – сдает не вовремя, ошибается, ..., иногда опаздывает на работу. Говорит, что проспал, может позвонить в 10 утра и сказать, что не выйдет на работу, потому что вчера "немножко перебрал...". С удовольствием занимается организацией "командного отдыха", Рубаха-парень, душа компании, С энтузиазмом берется за любое дело, Жизнерадостный, активный, энергичный, Легко общается с неприятными, грубыми, "тяжелыми" клиентами, Увлечения: играет на гитаре, поет. Футбол (болельщик). Алкоголь

Герман Ослович

•22 года, Стаж – 4 года, любит общаться с новыми клиентами, никогда не возвращается к клиенту, который ему отказал, отличные отношения с коллегами в команде, в проблемных ситуациях предпочитает искать решение с помощью коллег, легко формулирует свои мысли, говорит логично и убедительно, внимательный слушатель, учится в МГУ на вечернем отделении, папа – декан МГУ, Увлечения: философия, литература, международный туризм, дайвинг

Стелла Хомякова

•19 лет, не замужем. Сыну 1 год, стаж – 0.5 года, на работу выходит раньше на 30 – 40 мин., вечером часто задерживается на 1 – 2 часа, есть благодарность от клиента: Вернула лишние деньги, выплаченные ей ошибочно, в случае отказа клиента может наругать. Или расплакаться и убежать; Учится на вечернем отделении, Яркий, вызывающий макияж, Увлечения: спортивно-балльные танцы, женские романы.

Ваш менеджер сообщил Вам следующее:

Результаты работы команды в сентябре – неудовлетворительные,

Дисциплина – отсутствует,

Ваша задача – выполнить план и укрепить дисциплину,

План на октябрь на 10% выше, чем на сентябрь,

Необходимо уволить одного человека.

В сентябре произошло 3 инцидента:

•Ксения Тупчак и Филип Наливайко не вышли на работу 19/09 без уважительной причины

•Во время собрания Степан Огурцов подрался с Германом Ословичем, после чего Ослович неделю был на больничном

•Стелла Хомякова швырнула в лицо клиенту пакет с шариками, клиент обратился в милицию с заявлением

Задание:

1.Подготовить план Ваших действий на текущий месяц

2.Обосновать все принятые Вами решения

3.Рассказать, какой Вы видите команду и результаты ее работы через 6 месяцев.

4. Какие игровые методы с целью выработки эффективных совместных решений Вы можете предложить?

Задание 2. Конкретная ситуация «Секрет таверны "Находка"»

Цель - формирование у обучающихся в процессе анализа кейс - ситуации умений осуществлять типичные методы диагностики распределения командных ролей, организовать работу группы и навыков применения конкретных методов и технологий, направленных на повышение эффективности работы команды, владения способами управления группового взаимодействия

У хозяина таверны были свои причуды. Он не обслуживал единичные заказы. Его можно понять — в его маленькой кухне была только одна кастрюля и единственная сковородка. Кроме того, дрова в этой стране были дороги, рабочих рук не хватало, да и выручка с одного блюда слишком мала. Но, несмотря на причуду хозяина, таверна всегда была полна посетителей.

Оказывается, хозяин просил одиноких посетителей найти себе сотрапезника, то есть того, кто согласится съесть то же самое блюдо. Поэтому желающему покушать — а таверна славилась отменной кухней — приходилось искать себе компанию, знакомиться с другими посетителями таверны и искать среди них человека или людей, у которых были бы такие же бы гастрономические пристрастия. К чести хозяина, он выполнял любой заказ — от самого простого до самого изысканного, от картошки в мундире — до омаров в шампанском

Некоторых посетителей возмущали причуды хозяина, и они порывались уйти. Но в ближайших двухстах милях не было ни одного, даже самого захудалого, рестораника. И голодные пугники возвращались. Раздраженные, они переступали порог таверны, но, о чудо, атмосфера, царившая там, была настолько теплой и дружелюбной, что невольная улыбка стирала печать недовольства. За столиками таверны велись непринужденные беседы, кто-то заразительно смеялся, кто-то пел песни... Замысел хозяина был прост — тот, кто нашел общие предпочтения в еде, никогда не будет выяснять отношения с помощью кулаков. И посетители, знакомясь и выясняя вкусы друг друга, с радостью понимали, как, оказывается, занятно находить точки соприкосновения с другими людьми, пусть даже в таком пустяковом вопросе (хотя, когда голоден, этот вопрос вовсе не пустяковый!).

Вопросы для обсуждения:

1.В чем тут секрет? Как вы думаете?

2.Какие факторы способствуют повышению эффективности группы в данной ситуации?

Задание 3. Упражнение «Мотивация к работе в команде»

Цели: включить участников в совместную групповую деятельность; выявить мотивацию и готовность каждого из

участников к продуктивной совместной работе в команде; выявить и поддержать Я-концепцию участников, а также сделать ее достаточно понятной для других; предоставить участникам возможность сравнить уровень своей самооценки с оценкой своих способностей и возможностей окружающими.

Упражнение проводится в три этапа.

На первом этапе преподаватель предлагает каждому из участников нарисовать следующую схему: в середине листа нарисуйте квадрат и впишите в него такие особенности вашей личности, которые вам кажутся важными для работы в этой команде. Вокруг квадрата напишите те личностные качества, которые вы не можете использовать в профессиональной деятельности, потому что, с вашей точки зрения, они не нужны и, более того, являются даже неуместными. На эту процедуру отводится 20 минут.

На втором этапе участникам предлагается по очереди представить свои схемы. Остальные участники могут поделиться своими впечатлениями от увиденного. На обсуждение отводится 15-20 минут.

Вопросы для обсуждения:

1. Какими личностными проявлениями надо пожертвовать во время работы?
2. Какие свойства личности все же можно интегрировать в профессиональную жизнь?

Задание 4 (для внеаудиторной СРС). Конкретная ситуация «Управление изменениями в команде».

Цель - формирование у обучающихся в процессе анализа кейс - ситуации умений осуществлять типичные методы диагностики распределения командных ролей и навыков применения игровых методов работы, в том числе «мозгового штурма», метода критических ситуаций и др. с целью выработки эффективных совместных решений

Исходные данные. Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию.

Акционировавшись, он превратился в АО «Любатово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей больший интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любатово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд. руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн. руб., задолженность поставщикам – около 100 млн. руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить, как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы и задания:

1. На какой стадии жизненного цикла находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить, как эффективный? Как команду?
4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?
5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой стратегический подход к управлению изменениями в команде необходимо использовать на предприятии (эволюционный, революционный, инновационный) и почему?

Задание 5 (для внеаудиторной СРС). Конкретная ситуация «Управление конфликтом в команде»

Цель - формирование у обучающихся в процессе анализа кейс - ситуации умений осуществлять оценку уровня развития команды в процессе достижения намеченной цели и презентовать материалы индивидуальной и групповой работы.

Исходные данные. В отдел персонала компании "Z-Code" поступает жалоба от одного из сотрудников. HR директор назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения.

Команда 1 - руководство компании:

- HR директор
- Коммерческий директор
- Зам. директора по персоналу
- Руководитель отдела обучения

Задача – принять решение по поступившей жалобе

Команда 2 - рабочая группа по изучению жалобы:

- Старший менеджер отдела персонала - руководитель группы
- Менеджер отдела персонала
- Юрист
- Психолог

Задача – подготовить предложение для руководства компании

Команда 3 – эксперты. Задача - оценка работы первой и второй команд

Действующие лица:

- Дарья Молодцова, аналитик, 23 года
- Евгений Каганович, руководитель Аналитического отдела, 33 года

Дарья Молодцова. В отдел персонала компании «Z-Code»:

Шесть месяцев назад, при приеме на работу, Евгений пообещал мне, что в случае успешного выполнения поставленных задач я получу должность ведущего аналитика и моя зарплата будет увеличена на 50%.

В течение полугода я работала добросовестно и максимально результативно, успешно справлялась со всеми заданиями.

Евгений неоднократно хвалил меня за высокое качество выполнения работы и за инициативность. В течение этих шести месяцев моя нагрузка постоянно увеличивалась, поэтому мне приходилось работать сверхурочно и в выходные дни.

Вчера я узнала, что на вакансию ведущего аналитика, которая открыта в нашем отделе, приглашают внешнего кандидата.

Я обратилась к Евгению с вопросом, почему не мне предложили эту позицию.

Евгений ответил, что не отказывается от своего обещания, но нужно поработать еще некоторое время, чтобы, как он выразился, «закрепить успех».

На мой вопрос о конкретных сроках и критериях «закрепления успеха» Евгений не ответил ничего определенного, но сказал, что «процедуру можно ускорить, если я соглашусь поужинать с ним на этой неделе...».

Вообще, я неоднократно замечала, что Евгений больше внимания обращает на мои внешние данные, чем на результаты моей работы.

1. Прошу сообщить, когда я получу должность ведущего аналитика
2. Прошу оградить меня от некорректного поведения Евгения Кагановича

Евгений Каганович:

В отдел персонала компании «Z-Code»:

Действительно, при приеме на работу мы с Дарьей обсуждали перспективы ее карьерного роста и увеличение заработной платы. Речь не шла о каком-либо конкретном сроке, тем более таком коротком, как шесть месяцев.

Дарья вполне успешно справляется с поставленными задачами, но, в то же время, нужно отметить следующие моменты, требующие развития и проработки:

- Недостаточные навыки расстановки приоритетов и управления временем, что приводит к увеличению длительности выполнения заданий. Дарья не срывает сроки, но ей приходится компенсировать свои ошибки в планировании и распределении ресурсов увеличением продолжительности рабочего времени – задерживаться вечерами и брать работу на выходные
- Ограниченность профессионального и жизненного опыта, обусловленная возрастом и коротким стажем работы, приводит к недостаточно широкому кругозору и неспособности увидеть проблему «сверху», правильно оценить взаимосвязь компонентов и возможные тенденции развития
- Дарья – человек решительный, активный, иногда агрессивный. Она жестко и бескомпромиссно отстаивает свою точку зрения, что периодически приводит к конфликтам с коллегами и клиентами. Так как работа Ведущего аналитика предполагает:

- руководство группой сотрудников
- ответственность за ведение проекта и общение с заказчиком. Дарье необходимо развивать конфликтную компетентность
- навыки предотвращения и управления конфликтами

Именно по этим причинам я считаю, что Дарья пока не готова занять позицию ведущего аналитика.

В своих отношениях с подчиненными и коллегами я руководствуюсь исключительно правилами деловой этики. Мое отношение к Дарье всегда соответствовало данным принципам. Возможно, Дарья неверно интерпретировала какие-либо мои слова, сказанные в шутливой форме. Я считаю, что для формирования комфортной и доверительной атмосферы в отделе руководителю нужно общаться с подчиненными на простом человеческом языке – кому-то рассказать анекдот, с кем-то пошутить, поговорить о футболе или о музыке...

Задание:

1. Используя методы преодоления конфликтов в команде, предложите пути решения сложившейся ситуации и выхода из конфликта.
2. Какие способы управления групповым взаимодействием вы можете предложить для преодоления конфликта?

5.2. Темы письменных работ

Типовые темы эссе:

1. Разработка стратегии командообразования на предприятии, организации
2. Современные методы и модели командообразования.
3. Отечественный и зарубежный опыт организации командной работы.
4. Ролевая структура команды в практике деятельности современного предприятия.

5. Модели управленческих ролей: возможности применения.
6. Модель командных ролей: возможности применения.
7. Современные виды и типы команд.
8. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия при практической работе.
9. Технология создания команды на практике.
10. Методы управления взаимоотношениями в команде.
11. Типологический подход к формированию сбалансированных команд.
12. Становление тайм-менеджмента в России
13. Создание команды руководителей на предприятии.
14. Принятия коллективного решения в команде.
15. Этапы развития команд в организации.
16. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.
17. Тим-билдинг как способ формирования команды.
18. Вербальный курс как способ формирования команды.
19. Конфликтный менеджмент: управление конфликтами в команде.

5.3. Фонд оценочных средств

Тематика тестовых заданий для оценки освоения компетенции УК-3

Задания закрытого типа:

МАГ-УК3 _31 ... лидер опирающийся на законы, правила, нормы, в рамках которых властвование связано со знанием и четким соблюдением норм политической деятельности, их активного использования для достижения поставленных целей.

- а) Бюрократический
- б) Харизматичный
- в) Демократический
- г) Либеральный

МАГ-УК3 _32 ... стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.)

- а) Компромиссный
- б) Демократический
- в) Авторитарный
- г) Либеральный

МАГ-УК3 _33 Жизненный цикл организации — это:

- а) совокупная длительность процессов создания и использования продукта определенного вида от исследования возможности его производства до прекращения использования
- б) продолжительность времени от момента зарождения инвестиционной идеи до момента ее полной реализации или ликвидации объекта
- в) совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, развитие, зрелость, старение, возрождение
- г) у организации нет жизненного цикла

МАГ-УК3 _34 Источниками межгруппового конфликта выступают:

- а) индивидуальные различия, дефицит информации, неэффективные коммуникации
- б) взаимозависимость задач неопределенность полномочий, борьба за статус
- в) четкое разграничение задач
- г) взаимодействие подразделений

МАГ-УК3 _35 Как проявляется межгрупповой конфликт:

- а) неопределенность позиции сторон
- б) столкновения между различными группами
- в) отстаивание интересов одной группы в ущерб всем остальным
- г) усиление взаимодействий

МАГ-УК3 _36 Конкуренция в организации способствует

- а) нестабильности существования организации
- б) установлению дружеских отношений в организации
- в) повышению производительности труда
- г) высокому уровню мотивации участников борьбы

МАГ-УК3 _37 Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя, в конфликтной ситуации является ...

- а) доминирование
- б) сотрудничество
- в) избегание
- г) уступчивость

МАГ-УК3 _38 Негативный неформальный лидер в организации — это:

- а) лидер, который добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег
- б) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя
- в) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели
- г) лидер, который способствует работе группы

МАГ-УК3 _39 Определите последовательность действий для управления конфликтом в организации

- а) изучение причин возникновения конфликта
- б) ограничение числа участников конфликта

в) дополнительный анализ конфликта с привлечением экспертов

г) принятие решения по разрешению конфликта

МАГ-УКЗ_310 Определите последовательность переговорного процесса при разрешении конфликта:

а) сбор информации о содержании конфликта, об участниках конфликтного взаимодействия, анализ причин, последствий, вариантов решений и т. п.

б) начало переговоров

в) обсуждение вариантов решения проблемы, уточнение позиций и мотивов субъектов конфликта, проработка компромиссных вариантов, путей движения к консенсусу и др.

г) завершение переговоров.

МАГ-УКЗ_311 Определите последовательность стадий жизненного цикла организации:

а) рождение

б) развитие

в) зрелость

г) старение

МАГ-УКЗ_312 Определите последовательность стадий развития команды:

а) адаптация

б) группирование и кооперация

в) нормирование деятельности

г) функционирование

МАГ-УКЗ_313 Определите последовательность стадий развития конфликта в организации

а) спорная ситуация

б) препятствование со стороны одного из участников достижению целей другими участниками

в) инцидент

г) конфликт

МАГ-УКЗ_314 Определите последовательность стадий формирования команды:

а) вход в рабочую группу (сбор данных)

б) диагностика групповых проблем

в) подготовка решений и составление плана действий

г) выполнение плана действий (активный процесс)

д) мониторинг и оценивание результатов

МАГ-УКЗ_315 Определите последовательность этапов принятия решений по высвобождению персонала

а) определение критериев отбора претендентов на высвобождение

б) оповещение высвобождаемых сотрудников

в) компенсация потери работы

г) содействие в новом трудоустройстве, психологическая адаптация к условиям потери работы

МАГ-УКЗ_316 Определите последовательность этапов процесса обучения персонала

а) определение потребности в обучении и постановка целей обучения

б) разработка программы и организационных мероприятий

в) обучение

г) проверка полученных знаний и оценка эффективности обучения

МАГ-УКЗ_317 Под навыками групповой работы понимают: навыки эффективного общения, решение проблем и принятие решений, достижение согласия (консенсуса); навыки обратной связи, или навыки ... критики.

а) Конструктивной

б) Эффективной

в) Контрманипулятивной

г) Целенаправленной

г) неконфликтность

МАГ-УКЗ_318 Предмет конфликта:

а) противоречивые позиции сторон по какому-либо вопросу, несовпадение интересов

б) препятствие в достижении целей

в) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон

г) объективно существующая или воображаемая проблема, являющаяся причиной раздора между сторонами

МАГ-УКЗ_319 Предпосылками сплоченности группы являются ... и ... ее членов

а) нейтральность

б) совместимость

в) срабатываемость

МАГ-УКЗ_320 Стимулирующее воздействие характеризуется:

а) универсальностью постановки и применения

б) четкой направленностью на мотивы конкретного работника

в) ответственностью субъекта за выбор и применение

г) обязательностью соблюдения нормативных положений

Задания открытого типа

МАГ-УКЗ_о1 В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому автору Т. Коно):

МАГ-УКЗ_о2 В модели Блейка – Моутона имеются пять стилей руководства:

МАГ-УКЗ_о3 В теории Х Дугласа Макгрегора о мотивации людей и поведении в управлении предполагается, что ...

МАГ-УКЗ_о4 В теории Y Дугласа Макгрегора о мотивации людей и поведении в управлении предполагается, что ...

- МАГ-УКЗ_o5 В чем главная идея модели Р.М. Белбина?
- МАГ-УКЗ_o6 В чем заключаются слабые стороны авторитарного стиля руководства?
- МАГ-УКЗ_o7 В чем заключаются слабые стороны демократического стиля руководства?
- МАГ-УКЗ_o8 Выделите основные стимулы в наибольшей степени увеличивающие эффективность работы команды.
- МАГ-УКЗ_o9 Дайте определение понятию «кадровая политика»
- МАГ-УКЗ_o10 Дайте определение понятию «тимбилдинг»:
- МАГ-УКЗ_o11 Делегирование - это ...
- МАГ-УКЗ_o12 Для того чтобы действовать продуктивно, члены команды должны уметь следующее:
- МАГ-УКЗ_o13 Жизненный цикл организации - это ...
- МАГ-УКЗ_o14 Какие стили управления, реализуемые руководителем, можно выделить?
- МАГ-УКЗ_o15 Команда – это ...
- МАГ-УКЗ_o16 Командные нормы – это ...
- МАГ-УКЗ_o17 Компромисс – это...
- МАГ-УКЗ_o18 Конфликт – это...
- МАГ-УКЗ_o19 Корпоративная стратегия – это ...
- МАГ-УКЗ_o20 Лидер – это ...
- МАГ-УКЗ_o21 Метод «мозгового штурма» - это ...
- МАГ-УКЗ_o22 Мотивация – это ...
- МАГ-УКЗ_o23 Назовите основные ресурсы для создания команды.
- МАГ-УКЗ_o24 Назовите формы командообразования:
- МАГ-УКЗ_o25 Организационная структура команды – это ...
- МАГ-УКЗ_o26 Охарактеризуйте тип темперамента сангвиник с точки зрения управленческого стиля руководителя.
- МАГ-УКЗ_o27 Охарактеризуйте тип темперамента флегматик с точки зрения управленческого стиля руководителя.
- МАГ-УКЗ_o28 Охарактеризуйте тип темперамента холерика с точки зрения управленческого стиля руководителя.
- МАГ-УКЗ_o29 Перечислите вербальные средства общения.
- МАГ-УКЗ_o30 Перечислите основные методы командообразования:
- МАГ-УКЗ_o31 Перечислите основные принципы работы команды.
- МАГ-УКЗ_o32 Перечислите уровни потребностей человека согласно пирамиде А.Маслоу.
- МАГ-УКЗ_o33 Позиционирование – это ...
- МАГ-УКЗ_o34 При решении сложных проблем можно выделить четыре основные роли:
- МАГ-УКЗ_o35 Синергический эффект команды – это:
- МАГ-УКЗ_o36 Согласно модели трудовой мотивации В.И.Герчикова, выделяют пять базовых типа мотивации достижения (перечислите их):
- МАГ-УКЗ_o37 Согласно теории мотивации Д. Макклелланда, людям присущи три типа потребностей:
- МАГ-УКЗ_o38 Харизма – это ...
- МАГ-УКЗ_o39 Человеческие ресурсы – это ...
- МАГ-УКЗ_o40 Чем определяется функциональный авторитет руководителя:

5.4. Перечень видов оценочных средств

Критерии оценивания ответа студента в рамках устной формы текущей аттестации (опрос)

Продвинутый уровень («отлично»). Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, системно показана совокупность освоенных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Ответ формулируется при помощи научного категориально-понятийного аппарата, изложен последовательно, логично, доказательно, демонстрирует авторскую позицию студента.

Углубленный уровень («хорошо»). Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен последовательно, логично и доказательно, однако допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

Базовый уровень («удовлетворительно»). Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен научным языком. Могут быть допущены 2-3 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.

Нулевой уровень («неудовлетворительно»). Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связи между понятиями, концептуальные пересечения, структурные закономерности между различными объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

Критерии оценивания решения задач (кейс-заданий, ситуационных задач, творческих задач)

Продвинутый уровень («отлично»). Обучающийся способен самостоятельно решать типовые задачи, используя теоретические знания и учебно-методический материал по заданной теме и применяя оригинальный подход к решению задач. Все задачи решены правильно

Углубленный уровень («хорошо»). Обучающийся способен самостоятельно решать типовые задачи, используя теоретические знания и учебно-методический материал по заданной теме, от 80 до 90 % задач решены правильно

Базовый уровень («удовлетворительно»). Обучающийся способен решать типовые задачи, оперируя лишь отдельными действиями, умениями, знаниями, от 60 до 70% задач решены правильно

Нулевой уровень («неудовлетворительно»). Обучающийся не способен решать типовые задачи

Критерии оценивания реферата / эссе / письменной работы

Продвинутый уровень («отлично»). Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если содержание письменной работы соответствует заявленной в названии тематике, документ оформлен в соответствии с общими требованиями написания и техническими требованиями; работа имеет чёткую композицию и структуру, в тексте отсутствуют логические нарушения в представлении материала; корректно оформлены и в полном объёме представлены, как минимум, сноски и ссылки на использованную литературу; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; письменная работа представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты некорректных заимствований.

Углубленный уровень («хорошо»). Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если содержание письменной работы соответствует заявленной в названии тематике; работа оформлена в соответствии с общими требованиями написания, но есть погрешности в техническом оформлении; письменная работа имеет чёткую композицию и структуру; в тексте работы отсутствуют логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлены список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; корректно оформлены и в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; письменная работа представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты некорректных заимствований.

Базовый уровень («удовлетворительно»). Оценка «удовлетворительно», если содержание письменной работы соответствует заявленной в названии тематике; в целом работа оформлена в соответствии с общими требованиями написания соответствующих текстов, но есть погрешности в техническом оформлении; в целом письменная работа имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте есть логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлен список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте работы; есть единичные орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; в целом письменная работа представляет собой самостоятельное исследование, представлен анализ найденного материала, присутствуют единичные случаи незначительных по содержанию некорректных заимствований.

Нулевой уровень («неудовлетворительно»). Оценка «неудовлетворительно», если содержание письменной работы соответствует заявленной в названии тематике; в работе отмечены нарушения общих требований её написания; есть погрешности в техническом оформлении; в целом письменная работа имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте есть логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлен список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте письменной работы; есть частые орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; письменная работа не представляет собой самостоятельного исследования, отсутствует анализ найденного материала, текст фрагментарно представляет собой некорректные заимствования трудов другого автора (других авторов).

Критерии оценивания тестирования

Поскольку оценивание результатов тестирования напрямую зависит от абсолютного количества вопросов в конкретном тесте, представленная ниже информация фиксирует критерии оценивания в относительном представлении:

Продвинутый уровень («отлично»). Демонстрирует полное понимание поставленных вопросов. Количество правильных ответов - 86-100%.

Углубленный уровень («хорошо»). Демонстрирует значительное понимание сути поставленных вопросов. Количество правильных ответов - от 70 до 85 %.

Базовый уровень («удовлетворительно»). Демонстрирует частичное понимание сути поставленных вопросов. Количество правильных ответов - от 60 до 69%.

Нулевой уровень («неудовлетворительно»). Ответы на поставленные вопросы не получены. Количество правильных ответов - менее 60 %.

Критерии оценивания ответа в рамках промежуточной аттестации (зачет)

Базовый уровень («зачтено»). Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Продемонстрировано умение реализовать компетенцию в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий.

Нулевой уровень («не зачтено»). Обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Отсутствует умение реализовать компетенцию в типовых ситуациях.

Опрос - фронтальная форма контроля, представляющая собой ответы на вопросы преподавателя в устной форме.

Творческое задание - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся

Метод анализа конкретной ситуации (КС, кейс-стади) представляет собой изучение и принятие решений по ситуации,

которая возникла в результате происшедших событий или может возникнуть при определенных обстоятельствах в конкретной организации в тот или иной момент; позволяет оценить приобретенные умения и навыки работы в команде и лидерские качества

Эссе - это краткая письменная работа, отражающая мнение автора по заданному вопросу

Тестовое задание – это система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая качественно оценить структуру и измерить уровень знаний, умений и навыков

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Ссылка	Издательство, год
Л1.1	Корниенко В. И.	Командообразование: учебник для вузов	https://urait.ru/bcode/568047	Москва: Юрайт, 2025
Л1.2	Чегринцова С. В.	Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие	https://e.lanbook.com/book/165733	Тверь: ТвГУ, 2020
Л1.3	Байдаков А. Н., Назаренко А. В., Звягинцева О. С.	Лидерство и командообразование: учебное пособие	https://e.lanbook.com/book/169721	Ставрополь: СтГАУ, 2019
Л1.4	Иванова. О. Е.	Командообразование в организации: методические указания по освоению дисциплины, проведению практических занятий и самостоятельной работы обучающихся	https://e.lanbook.com/book/462785	Ростов-на-Дону: Донской ГТУ, 2025

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Ссылка	Издательство, год
Л2.1	Будович Л. С., Николаева О. Ю., Старцева Ю. В.	Принципы и особенности командообразование: учебно-методическое пособие	https://e.lanbook.com/book/265832	Москва: РТУ МИРЭА, 2022

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Конституция Российской Федерации. Последняя действующая редакция с Комментариями. – http://constrf.ru/
Э2	Национальный проект «Образование». – https://strategy24.ru/rf/
Э3	Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки. – http://obrnadzor.gov.ru/ru/

6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	Образовательный портал Moodle. Образовательный портал ДРТИ построен на обучающей виртуальной среде Moodle и доступен по адресу https://www.портал.дрти.рф из любой точки, имеющей подключение к сети Интернет, в том числе из локальной сети ДРТИ. Образовательный портал ДРТИ подходит как для организации online- классов, так и для традиционного обучения. Портал разделен на «открытую» (общедоступную) и «закрытую» части. Доступ к закрытой части осуществляется после предъявления персональной пары «логин-пароль» преподавателем или студентом.
6.3.1.2	1С:Предприятие 8.0. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях
6.3.1.3	ABBYY FineReader 8.0 Corporate Edition Система оптического распознавания текста
6.3.1.4	STDU Viewer. Программа для просмотра электронных документов
6.3.1.5	Google Chrome, Opera Браузер
6.3.1.6	Windows NT. Графические, интерактивные, многозадачные оперативные системы корпорации Microsoft
6.3.1.7	Dr.Web. Антивирусные программные продукты
6.3.1.8	Microsoft Office. Приложения – офисные редакторы для работы с текстовыми документами, электронными таблицами, электронными сообщениями, базами данных, изображениями и т.д.
6.3.1.9	7-zip. Архиватор
6.3.1.10	КОМПАС-3D 21 версия, лицензия на 10 компьютеров. КОМПАС-3D – это российская импортнезависимая система трехмерного проектирования, ставшая стандартом для тысяч предприятий и сотен тысяч профессиональных пользователей. КОМПАС-3D широко используется для проектирования изделий основного и вспомогательного производств в таких отраслях промышленности, как машиностроение (транспортное, сельскохозяйственное, энергетическое, нефтегазовое, химическое и т.д.), приборостроение, авиастроение, судостроение, станкостроение, вагоностроение, металлургия, промышленное и гражданское строительство, товары народного потребления и т. д.

6.3.2 Перечень информационных справочных систем

6.3.2.1	ЭБС издательства «Лань» https://e.lanbook.com . ЭБС включает в себя как электронные версии книг издательства «Лань» и других ведущих издательств учебной литературы, так и электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. Предоставляет право доступа к коллекции «Единая профессиональная база знаний для технических вузов» – Издательство «Лань».
---------	--

6.3.2.2	Цифровой образовательный ресурс IPRsmart (ЭБС IPRBOOKSHOP.RU) (версия Премиум) www.iprbookshop.ru Контент ЭБС IPRsmart представлен изданиями федеральных, региональных, вузовских издательств, научно-исследовательских институтов, ведущих авторских коллективов, содержание которых соответствует требованиям федеральных образовательных стандартов высшего, среднего профессионального, дополнительного профессионального образования. Версия сайта для слабовидящих – www.iprbookshop.ru/special
6.3.2.3	ЭБС «Юрайт» www.urait.ru Включает в себя каталог грифованных учебников по социально-экономическому, гуманитарному и юридическому, естественнонаучному и техническому направлениям
6.3.2.4	ИСС «Консультант +» - Содержит российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты по здравоохранению, технические нормы и правила.
6.3.2.5	ЭБС «Рыбохозяйственное образование» http://lib.klgtu.ru/jirbis2/ ФГБОУ ВО «КГТУ» (г. Калининград)
6.3.2.6	Национальная электронная библиотека (НЭБ) — это государственная информационная система, которая объединяет оцифрованные фонды российских библиотек, включая крупнейшие федеральные библиотеки ФГБУ «Российская государственная библиотека» (г. Москва) Национальная электронная библиотека https://venevlib.ru/национальная-электронная-библиотека
6.3.2.7	Электронно - образовательный ресурс для иностранных студентов «Русский как иностранный» (Коллекции: Издательство «Златоуст». Русский язык. Литература; Издательство «Русский язык. Курсы» Коллекция № 1. Русский язык как иностранный.) www.ros-edu.ru

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

106 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа Аудитория № 106 на 88 посадочных мест, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.
Учебные парты-скамьи для обучающихся; стол, стул для преподавателя; доска меловая, кафедра.
Набор демонстрационного оборудования (стационарный): персональный компьютер, веб-камера, телевизионная LCD панель, звукоусилитель, радиомикрофоны, трансляционные динамики.

Лек

401 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа Аудитория № 401 на 52 посадочных места, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.
Учебные парты, стулья, парты-скамьи для обучающихся; стол, стул для преподавателя; доска меловая, кафедра; стеллажи для хранения учебно-наглядных пособий.
Набор демонстрационного оборудования (стационарный): интерактивный комплекс, в составе интерактивной панели 86'', связанной с персональным компьютером (имеет выход в Интернет и внутриинформационную сеть).

Лек

205 Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (практические занятия) Аудитория № 205 на 60 посадочных мест, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.
Учебные парты-скамьи для обучающихся; стол, стул для преподавателя; доска меловая, кафедра; стойка для проектора.
Набор демонстрационного оборудования: интерактивный комплекс, в составе интерактивной панели 86'', связанной с персональным компьютером (имеет выход в Интернет и внутриинформационную сеть)

Пр

301 Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (практические занятия и лабораторные работы) Аудитория № 301 на 40 посадочных мест, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.
Учебные парты, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя; доска меловая; кафедральная тумба; шкафы с витринами для учебно-наглядных пособий, коллекцией видеоматериалов на кассетах.
Набор демонстрационного оборудования: телевизор, DVD-плеер, интерактивная панель.

Пр

105 Учебная аудитория для самостоятельной работы Аудитория 105 (компьютерный класс), укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, в том числе оснащенный персональными компьютерами в полной комплектации с возможностью подключения к сети «Интернет» на 18 рабочих мест.
Рабочие места для обучающихся: компьютерные столы, стулья, персональные компьютеры. Рабочее место для преподавателя: компьютерный стол, стул, персональный компьютер. Доска меловая, доска магнитно-маркерная. Набор демонстрационного оборудования (переносной): экран, проектор, ноутбук.

Ср

213 Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (практические занятия) Аудитория № 213 на 26 посадочных мест, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.
Учебные парты, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя; доска меловая, кафедра; стенды и стеллажи для учебно-наглядных пособий.
Набор демонстрационного оборудования (переносной): экран, проектор, ноутбук.

Пр

213 Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Аудитория № 213 на 26 посадочных мест, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения. Учебные парты, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя; доска меловая, кафедра; стенды и стеллажи для учебно-наглядных пособий. Набор демонстрационного оборудования (переносной): экран, проектор, ноутбук.
213 Учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации Аудитория № 213 на 26 посадочных мест, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения. Учебные парты, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя; доска меловая, кафедра; стенды и стеллажи для учебно-наглядных пособий. Набор демонстрационного оборудования (переносной): экран, проектор, ноутбук.
8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
1. Аленкина А.А. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегии командообразования» для обучающихся по направлению 35.04.07 Водные биоресурсы и аквакультура, 2026. – http://портал.дрги.рф/ 2. Аленкина А.А. Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Стратегии командообразования» для обучающихся по направлению 35.04.07 Водные биоресурсы и аквакультура, 2026. – http://портал.дрги.рф/

Особенности реализации РПД при наличии в контингенте обучающихся с ограниченными возможностями здоровья по зрению

В Университете в рамках создания безбарьерной образовательной среды для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья по зрению организованы информационные указатели с использованием тактильного шрифта по системе Брайля. Сайт Института имеет версию для слабовидящих.

1. Реализация РПД может осуществляться с использованием дистанционных технологий.
2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) могут быть представлены в аудиоформате.
3. Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине устанавливается для обучающихся с ОВЗ с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).
4. При проведении промежуточного контроля обучающемуся при необходимости предоставляется ассистент.
5. При проведении промежуточного и текущего контроля с использованием ассистивных средств обучающемуся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Особенности реализации РПД при наличии в контингенте обучающихся с ограниченными возможностями здоровья по слуху

1. Реализация РПД может осуществляться с использованием дистанционных технологий.
2. При проведении практических (лабораторных) занятий производится дублирование звуковой справочной информации визуальной.
3. Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине устанавливается для обучающихся с ОВЗ с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).
4. При проведении промежуточного контроля обучающемуся при необходимости предоставляется ассистент.
5. При проведении промежуточного и текущего контроля с использованием ассистивных средств обучающемуся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Особенности реализации РПД при наличии в контингенте обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата

В Институте в рамках создания безбарьерной образовательной среды для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, корпуса, в которых реализуется образовательная деятельность, укомплектованы необходимым оборудованием для облегчения доступа в аудитории и обслуживающие помещения.

1. Реализация РПД может осуществляться с использованием дистанционных технологий.
2. При проведении практических (лабораторных) занятий обеспечивается возможность освоения практических навыков обучающимся с ОВЗ с учетом его индивидуальных физических возможностей.
3. Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине устанавливается для обучающихся с ОВЗ с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).
4. При проведении промежуточного контроля обучающемуся при необходимости предоставляется ассистент.