

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»**

**Институт управления и государственной службы
Кафедра управления персоналом и экономической теории**



УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский

(подпись)

25 апреля 2023 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОЛЛЕКТИВА»**

По направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
Профиль: «Управление персоналом»

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Технологии формирования коллектива» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом – 32 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Технологии формирования коллектива» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 955, с изменениями и дополнениями от 26 ноября 2020 г.).

СОСТАВИТЕЛЬ:

старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории
Филипенко Т.В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории 21.03.2023 г., протокол № 13.

Заведующий кафедрой

управления персоналом и экономической теории _____ Чумаченко Г.В.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы 12.04.2023 г., протокол №8.

Председатель учебно-методической

комиссии института управления и государственной службы _____ Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Целью освоения дисциплины «Технологии формирования коллектива» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области командообразования; комплексных знаний в области технологий формирования коллектива и основ командной работы в организации, выработка системного представления об основных методах и подходах к управлению коллективом, необходимых для эффективной организации работы персонала организации.

Задачи:

ознакомить с теоретическими основами формирования коллектива и управления им;

освоить современные технологии, позволяющие повысить эффективность формирования, развития и совершенствования командной работы при осуществлении управленческой деятельности;

изучить механизмы формирования коллектива и управления его деятельностью.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Технологии формирования коллектива» относится к дисциплинам (модулям) по выбору 1 образовательной программы (Б1.В.ДВ.01.02). Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются:

знания:

технологий, методик формирования коллектива, команды; методов эффективного руководства коллективами, основных принципов профессионального и личностного развития, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда; способов совершенствования своей деятельности на основе самооценки;

умения:

разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективов; управлять коллективом; разрабатывать мероприятия по личностному, образовательному и профессиональному росту, решать задачи собственного профессионального и личностного развития, включая задачи изменения карьерной траектории, расставлять приоритеты;

навыки:

владеть методами организации и управления коллективом, планированием его действий, владеть способами управления своей познавательной деятельностью и ее совершенствования на основе самооценки и принципов образования в течение всей жизни.

Для освоения дисциплины «Технологии формирования коллектива» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин «Управление персоналом», «Управление самоорганизацией и саморазвитием персонала», «Рынок труда». Освоение

дисциплины «Технологии формирования коллектива» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин: «Физиология и психология труда», «Управление организационной культурой», «Технологии управления персоналом» и других профильных дисциплин направления 38.03.03 Управление персоналом.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Владеет методами мотивации, стимулирования и организации системы оплаты труда персонала	Знать: основные принципы профессионального и личностного развития, способы совершенствования своей деятельности на основе самооценки; технологии, методики формирования коллектива, команды; методы эффективного руководства коллективами Уметь: разрабатывать мероприятия по личностному, образовательному и профессиональному росту; разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективов; управлять коллективом; Владеть: способами управления своей познавательной деятельностью и ее совершенствования на основе самооценки и принципов образования в течение всей жизни; методами организации и управления коллективом; умением анализировать, проектировать и организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Очно-заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	108 (3 зач. ед)	108 (3 зач. ед)
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:	54	28
Лекции	36	18
Семинарские занятия	18	10
Практические занятия	-	-
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>)	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	54	80
Форма аттестации	зачет	зачет

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Командообразование как парадигма управления современными организациями. Понятийный аппарат командообразования. Современные понятия коллектива, команды. Признаки коллектива, команды. Классификация коллективов, команд. Виды коллективов, команд в современном менеджменте. Критерии дифференциации коллектива, команды. Команды-новички. Команды-стажеры. Команды-помощники. Команды-мастера. Влияние командного подхода на организацию.

Тема 2. Эволюция командных форм организации труда. Рабочие команды (Команда повышения качества). Межфункциональные команды. Проектные и творческие команды. Географически разнесенные и виртуальные команды. Кросскультурные команды. Управленческие команды. Организации, создающие команды. Пути решения проблем и практика работы разных видов команд.

Тема 3. Жизненные циклы коллектива, команды: динамика внутрикомандных процессов. Основы командообразования. Технология создания коллектива, команды. Принципы работы коллектива, команды. Требования к членам интеллектуальной команды. Методы отбора сотрудников в команду. «Противопоказания» работы в команде.

Тема 4. Этапы командообразования. Этап становления. Этап успешного развития. Поиск. Распад (альтернатива). Рост (альтернатива).

Тема 5. Планирование деятельности команды. Этапы планирования деятельности: целеполагание, определение направлений достижения намеченной цели (разработка стратегии и тактики), составление долгосрочного плана, оперативное календарное планирование, контроль выполнения работы. Ситуационный анализ (анализ актуальных ситуаций). Ошибки ситуационного анализа. Этапы ситуационного анализа. Создание поля идей, вариантов. Оценка и отбор вариантов. План действий. Распределение ролей в команде. Анализ различных классификаций ролей в команде. Классификация Белбина.

Тема 6. Развитие командного потенциала. Соотношение индивидуальной и групповой мотивации в команде. Материальное и нематериальное вознаграждение – стимулы результативности.

Технология создания команды. Определение осознанных и неосознанных целей членов команды. Подбор кандидатов в команду. Работа членов команды над целями. Социометрия. Формирование доверия в группе и единства в команде. Формирование ценностей в команде. Обучение команды технологиям работы. Методы достижения единого понимания и разделения командных целей и ценностей.

Тема 7 Особенности индивидуального развития членов команды. Обновление состава команды. «Выпадение из обоймы» отдельных членов команды. Неадекватный рост мотивационных запросов. Снижение авторитета,

отсутствие личностного роста, лидера команды. Появление в команде неформального лидера.

Тема 8. Лидерство и власть.

Проблема лидерства в современном менеджменте. Сущность лидерства. Анализ лидерства как одного из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности. Лидерство как фактор личностного роста и движущая сила социального и предпринимательского развития. Лидерство: теория черт, поведенческий подход, ситуационный подход; теория адаптивного подхода. Главные признаки лидерства. Лидеры трех уровней

Власть как форма социальных отношений. Аспекты власти. Формы власти. Проблемы лидерства и власти. Оказание влияния на членов команды для достижения поставленной цели. Влияние, как основная форма внутрикомандной активности лидера. Варианты источников власти.

Тема 9. Типы лидерства. Типологии лидерства. Авторитарный (в сильной организации). Демократический (представитель интересов группы). Исполнительный (в состоянии выполнить какую-либо работу). Рефлексивно-интеллектуальный (неспособный руководить большой группой). Институциональный тип (лидер вследствие престижа занимаемой позиции). Доминирующий (получает и сохраняет свою позицию с помощью силы и влияния). Убеждающий (оказывает влияние на настроения подчиненных и побуждает их к действиям). Три лидерские роли: вождь; представитель толпы; толкователь мнений.

Тема 10. Коммуникации в команде: процедуры, техники группового анализа проблем и принятие решений. Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд. Виды коммуникаций. Правила коммуникации. Групповые коммуникации. Навыки межличностной коммуникации в командной работе. Техники обратной связи. Правила конструктивной обратной связи. Обратная связь по итогам взаимодействия.

Тема 11. Конфликты в команде. Конфликт: личность – группа. Межгрупповые конфликты. Внутригрупповые конфликты в организации. Стили конфликтного поведения.

Тема 12. Технология управления конфликтами. Методы сдерживания, ослабления и предотвращения конфликтов в команде.

Манипуляции в общении. Приемы взаимодействия со «сложными» людьми.

Тема 13. Методы управления коллективом, командой

Основные понятия и принципы модерации. Процесс модерации. Подготовка модерации. Планирование модерации. Организация модерации. Персональная подготовка ведущего. Характеристики эффективного модератора. Функции модератора.

Совещание как метод управления группой. Проведение совещаний и рабочих встреч. Общие принципы повышения эффективности совещаний. Типы и цели совещаний. Планирование размещения/рассадки участников. Использование различных средств и форм визуализации информации.

Групповая динамика во время совещаний и функции ведущего. Задачи руководителя на каждом этапе совещания. Модерация как эффективная форма проведения совещаний.

Каталог процедур модерации. Приемы активизации внимания (Леддеринг, мозговой штурм). Матрица знакомства. Резюме. Выяснение ожиданий. Опрос-аукцион. Банк- проблем. Опрос-диагностика «Маркер – 1 выбор», «Маркер-несколько выборов». Метод Дельфи.

Методы активизации и поддержки членов команды при выработке решений. Совершенствование навыков оперативного управления сотрудниками разного типа. Типы постановки задач в зависимости от уровня зрелости работника.

Тема 14. Мониторинг эффективности команды. Диагностика на изучение лидерских качеств, оценки лидера в команде. Личная эффективность. Социально-психологическое изучение коммуникативной компетентности, профессионализма, ответственности, креативности, конфликтности. Социально-психологическое исследование эффективности команды межличностного взаимодействия. Изучение согласованности действий в работе на общий результат, результативности и продуктивности. Игры и упражнения на развитие сотрудничества.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Очно-заочная форма
1.	Командообразование как парадигма управления современными организациями.	2	1
2.	Эволюция командных форм организации труда	2	1
3.	Жизненные циклы коллектива, команды: динамика внутрикомандных процессов	2	1
4.	Этапы командообразования	2	1
5.	Планирование деятельности команды	4	2
6.	Развитие командного потенциала	2	1
7.	Особенности индивидуального развития членов команды	2	1
8.	Лидерство и власть	4	2
9.	Типы лидерства	2	1
10.	Коммуникации в команде: процедуры, техники группового анализа проблем и принятие решений	2	1
11.	Конфликты в команде	4	2
12.	Технологии управления конфликтами	4	2
13.	Методы управления коллективом, командой	2	1
14.	Мониторинг эффективности команды	2	1
Итого:		36	18

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Очно-заочная форма
1.	Командообразование как парадигма управления современными организациями.	1	1
2.	Эволюция командных форм организации труда	1	
3.	Жизненные циклы коллектива, команды: динамика внутрикомандных процессов	1	1
4.	Этапы командообразования	1	
5.	Планирование деятельности команды	2	1
6.	Развитие командного потенциала	1	1
7.	Особенности индивидуального развития членов команды	1	
8.	Лидерство и власть	2	1
9.	Типы лидерства	1	1
10.	Коммуникации в команде: процедуры, техники группового анализа проблем и принятие решений	1	
11.	Конфликты в команде	2	1
12.	Технологии управления конфликтами	2	1
13.	Методы управления коллективом, командой	1	1
14.	Мониторинг эффективности команды	1	1
Итого:		18	10

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Очно-заочная форма
1.	Командообразование как парадигма управления современными организациями.	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	4	5
2.	Эволюция командных форм организации труда	Самостоятельное изучение литературы.	4	5
3.	Жизненные циклы коллектива, команды: динамика внутрикомандных процессов	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	4	5
4.	Этапы командообразования	Самостоятельное изучение литературы.	4	5

5.	Планирование деятельности команды	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	4	6
6.	Развитие командного потенциала	Самостоятельное изучение литературы.	4	6
7.	Особенности индивидуального развития членов команды	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	4	6
8.	Лидерство и власть	Самостоятельное изучение литературы.	4	6
9.	Типы лидерства	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	4	6
10.	Коммуникации в команде: процедуры, техники группового анализа проблем и принятие решений	Самостоятельное изучение литературы.	3	6
11.	Конфликты в команде	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	3	6
12.	Технологии управления конфликтами	Самостоятельное изучение литературы.	4	6
13.	Методы управления коллективом, командой	Самостоятельное изучение литературы.	4	6
14.	Мониторинг эффективности команды	Самостоятельное изучение литературы.	4	6
Итого:			54	80

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине не предполагаются учебным планом.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Кадровый менеджмент: учебное пособие / Л.А. Бугаев [и др.]; Юж.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ). - Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2014. - 324 с.
2. Романенко Е.В. Эффективное лидерство и управление командой: учебное пособие: курс лекций / Е.В. Романенко, С.А. Леонова; Юж.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2018. - 86 с.
3. Ткачева Л.И. Командный менеджмент: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов бакалавриата направления подготовки «Менеджмент» заочной формы обучения / Л.И. Ткачева; Юж.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2016. - 50 с.
4. Евтихов, О. В. Эффективное лидерство / О.В. Евтихов. - Краснояр.: СибГАУ, 2012. - 132 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/536762> (дата обращения: 16.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

б) дополнительная литература:

1. Завьялова Е.К. Управление развитием человеческих ресурсов: Учебник / Завьялова Е.К., Латуха М.О. - СПб: СПбГУ, 2017. - 252 с.: ISBN 978-5-288-05737-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/999723> (дата обращения: 16.01.2024). – Режим доступа: по подписке.
2. Звягинцева О.С. Учебно-методическое пособие для организации самостоятельной работы студентов по дисциплине «Лидерство и управление командой»: направление - Менеджмент (Управление человеческими ресурсами)/О. С. Звягинцева; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь, 2019. - 383 КБ
3. Зинурова Р.И., Введение в специальность «Менеджмент»: учебное пособие / Р.И. Зинурова, В.Р. Медведева - Казань: Издательство КНИТУ, 2017. - 172 с. - ISBN 978-5-7882-2267-7 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. - URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785788222677.html>
4. Иванова С.В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации: Учебное пособие / Иванова С.В., Болдогоев Д., Борчанинова Э., - 5-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 279 с. ISBN 978-5-9614-4582-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/917619> (дата обращения: 16.01.2024). – Режим доступа: по подписке.
5. Лидерство и управление командой: учеб. пособие/А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева, Д. С. Кенина, О. Н. Бабкина, А. П. Исаенко; СтГАУ. - Ставрополь: АГРУС, 2018. - 1,96 МБ

6. Лидерство и управление командой : учеб. пособие/сост.: А. В. Назаренко, И. А. Семко, Л. А. Алтухова, С. В. Левушкина, М. В. Коршикова; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь, 2019. - 831 КБ

7. Новичков В.И. Лидерство: учебное пособие; ВО - Бакалавриат/Новичков В. И., Виноградова И. М., Коротун О. Н., Кошель И. С. - Москва: Дашков и К, 2017. - 102 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/103768>. - Издательство Лань.

8. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие; ВО - Бакалавриат/Орехов С. А., Селезнев В. А., Тихомирова Н. В. - Москва: Дашков и К, 2017. - 440 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/93479>. - Издательство Лань.

9. Чаплина А. Н. Введение в менеджмент: Учебное пособие / Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Еронкевич Н.Н. - Краснояр.: СФУ, 2016. - 132 с.: ISBN 978-5-7638-3558-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/978643> (дата обращения: 16.01.2024). - Режим доступа: по подписке.

в) методические рекомендации:

1. Управление командой: Практическое руководство - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 220 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-6496-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003140> (дата обращения: 16.01.2024). - Режим доступа: по подписке.

г) интернет-ресурсы:

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>

2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>

3. Научная библиотека имени А.Н. Коняева – Режим доступа: URL: <http://biblio.dahluniver.ru/>

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice

Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Управление командой и самореализация»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Пороговый	знать: основные принципы профессионального и личностного развития, способы совершенствования своей деятельности на основе самооценки; технологии, методики формирования коллектива, команды; методы эффективного руководства коллективами
Основной		Базовый	уметь: разрабатывать мероприятия по личностному, образовательному и профессиональному росту; разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективов; управлять коллективом;
Заключительный		Высокий	владеть: способами управления своей познавательной деятельностью и ее совершенствования на основе самооценки и принципов образования в течение всей жизни; методами организации и управления коллективом; умением анализировать, проектировать и организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Владеет методами мотивации, стимулирования и организации системы оплаты труда персонала	Тема 1. <i>Командообразование как парадигма управления современными организациями</i> Тема 7. <i>Особенности индивидуального развития членов команды</i> Тема 8. <i>Лидерство и власть</i> Тема 9. <i>Типы лидерства</i> Тема 2. <i>Эволюция командных форм организации труда.</i> Тема 3. <i>Жизненные циклы коллектива, команды: динамика внутрикомандных процессов</i> Тема 4. <i>Этапы командообразования.</i> Тема 5. <i>Планирование деятельности команды</i> Тема 6. <i>Развитие командного потенциала.</i> Тема 10. <i>Коммуникации в команде: процедуры, техники группового анализа проблем и</i>	6

				<i>принятие решений</i> Тема 11. <i>Конфликты в команде</i> Тема 12. <i>Технологии управления конфликтами</i> Тема 13. <i>Методы управления коллективом, командой</i> Тема 14. <i>Мониторинг эффективности команды</i>	
--	--	--	--	---	--

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Владеет методами мотивации, стимулирования и организации системы оплаты труда персонала	Знать основные принципы профессионального и личностного развития, способы совершенствования своей деятельности на основе самооценки; Уметь разрабатывать командную стратегию; Владеть способами управления своей познавательной деятельностью и ее совершенствования на основе самооценки и принципов образования в течение всей жизни;	Тема 1. <i>Командообразование как парадигма управления современными организациями</i> Тема 7. <i>Особенности индивидуального развития членов команды</i> Тема 8. <i>Лидерство и власть</i> Тема 9. <i>Типы лидерства</i> Тема 2. <i>Эволюция командных форм организации труда.</i> Тема 3. <i>Жизненные циклы коллектива, команды: динамика внутрикомандных процессов</i>	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

				Тема 4. Этапы командообразования. Тема 5. Планирование деятельности команды Тема 6. Развитие командного потенциала. Тема 11. Создание команды. Основные роли в команде. Тема 12. Отличия команды от рабочих групп. Жизненный цикл команды. Тема 13. Конфликты в команде и управление ими. Тема 14. Технологии самоактуализации и повышения эффективности самореализации.	доклад, сообщен ие.
					доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:
 - а) Соотношение прибыли и затрат на управление
 - б) Техничко-экономические показатели
 - в) Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
 - г) Уровень заработной платы руководителя организации
2. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...
 - а) Победу в конфликте
 - б) Условия функционирования организации
 - в) Размер заработной платы руководителя
 - г) Способность оказывать влияние на личность и группы людей.
3. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают лидерство:
 - а) Неформальное;
 - б) Формальное;
 - в) Деструктивное;

- г) Харизматическое
- 4. Атрибутом авторитарного стиля управления является...
 - а) Децентрализация полномочий
 - б) Преобладание неформальных коммуникаций
 - в) Инициативность
 - г) Директивность
- 5. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?
 - а) Квалификация и целеустремления работника;
 - б) Наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
 - в) Стабильность его отдачи;
 - г) Все перечисленные.
- 6. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?
 - а) Целеустремленность;
 - б) Решительность;
 - в) Инициативность;
 - г) Всё перечисленное.
- 7. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?
 - а) Всегда;
 - б) Да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.
 - г) В случае неразумных решений подчинённых;
- 8. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?
 - а) Институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
 - б) «Открытые» менеджеры;
 - в) Социально активные менеджеры;
 - г) Все названные.
- 9. Что такое валентность вознаграждения?
 - а) Нерегулярность;
 - б) Мера ценности или приоритетности;
 - в) Открытость;
 - г) Индивидуальная направленность;
- 10. Какие существуют типы лидеров?
 - а) Лидеры-организаторы;
 - б) Лидеры-инициаторы;
 - в) Лидеры-эрудиты;
 - г) Все указанные.
- 11. На чём основана власть специалиста?
 - а) На владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;

- б) На взаимопомощи;
 - в) На особом внимании к вопросам эффективности производства;
 - г) На осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.
12. Каково обязательное условие лидерства?
- а) Умение побеждать в спорах;
 - б) Обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
 - в) Физическая сила;
 - г) Ум и выдающиеся способности;
13. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?
- а) Авторитарный;
 - б) Демократический;
 - в) Силовой;
 - г) Прагматический.
14. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?
- а) Личная преданность;
 - б) Единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
 - в) Неустойчивость в принятии решений;
 - г) Гибкость.
15. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?
- а) Делегирование полномочий;
 - б) Подчинение коллектива;
 - в) Сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
 - г) Умение решать организационные проблемы.
16. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?
- а) Стратегическое мышление;
 - б) Восприимчивость к инициативе других;
 - в) Настойчивость;
 - г) Всё сказанное.
17. Чем характеризуется авторитарный режим управления?
- а) Менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
 - б) Подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя;
 - в) Подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
 - г) Всё вышесказанное верно.
18. Чем характеризуется демократический режим управления?
- а) Подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
 - б) Руководитель сохраняет за собой право на все решения;
 - в) Подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;

- г) Менеджер не имеет никаких преград для использования власти.
19. Что не типично для режима слабого, безынициативного руководства?
- а) Лидер/менеджер не обладает реальной властью;
 - б) Подчиненные имеют больше власти, чем руководитель;
 - в) Нет четко определенных целей деятельности на рабочих местах;
 - г) Подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение руководителю;
20. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?
- а) Авторитарные наклонности;
 - б) Профессиональные достижения;
 - в) Уровень образования;
 - г) Самореализация;
21. На чем основываются административные методы управления?
- а) На штрафных санкциях.
 - б) На законодательных и нормативных актах;
 - в) На экономических интересах объектов управления;
 - г) На воздействии на социально-бытовые условия работающих;
22. Каковы общие методы управления?
- а) Воспроизводственные и маркетинговые;
 - б) Законодательные и нормативные.
 - в) административные, экономические и социально-психологические;
 - г) сетевые и балансовые;
23. Что такое самоменеджмент?
- а) Организация личной работы руководителя;
 - б) Способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
 - в) Самостоятельность в деятельности менеджера;
 - г) Управление;
24. На чем основываются социально-психологические методы управления?
- а) На воздействии на сознание и социальные условия.
 - б) На морально-психологическом климате;
 - в) На законодательных и нормативных актах;
 - г) На материальном интересе работников;
25. Какое утверждение правомерно для лидера?
- а) Он организует работу;
 - б) Он просто существует;
 - в) Он ведет за собой;
 - г) Он управляет.
26. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:
- а) Авторитетным работником.

- б) Формальным лидером;
- в) Неформальным лидером;
- г) Лидером-новатором.

27. Лидер — это:

- а) человек, способный использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения реальности;
- б) человек, обладающий большой харизмой;
- в) человек, помогающий людям полностью раскрывать их способности, умеющий создавать идеал и стремиться к нему;
- г) все ответы верны.

28. Имидж руководителя является определяющим по отношению к:

- а) способам решения конфликтов;
- б) деловой репутации сотрудника организации;
- в) имиджу организации;
- г) производительности труда работников.

29. Власть — это:

- а) возможность влиять на других;
- б) специфическое воздействие на подчиненных;
- в) совокупность способов воздействия на подчиненных;
- г) любое влияние на людей.

30. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является:

- а) диктаторской;
- б) экспертной;
- в) принудительной;
- г) харизматической.

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений) (пороговый уровень)

1. Ролевая структура команды.
2. Групповая динамика.
3. Этап становления команды.
4. Этап успешного развития.
5. Поисковый период.
6. Распад (альтернатива).
7. Рост (альтернатива).
8. Технология создания команды.
9. Подбор кандидатов в команду.
10. Формирование ценностей в команде.
11. Формирование доверия в группе и единства в команде.
12. Принципы создания команд.
13. Коммуникативная компетентность.
14. Коммуникативный процесс.
15. Коммуникативные барьеры
16. Лидерство - обязательный атрибут успешной команды?
17. Навыки ситуационного лидера.
18. Типы потребностей, которые имеет персонал организаций.
19. Понятие мотивации. Источники мотивации
20. Изменение мотивации в течение жизни человека.
21. Пирамида потребностей А. Маслоу. Иерархия по Flannes и Buell.
22. Разница между мотивацией и удовлетворенностью потребностей
23. Связь потребностей, вознаграждения и мотивации.
24. Психологический контракт, чем он отличается от трудового контракта?
25. Суть метода «кнути и пряника». В каких условиях он может быть использован?
26. Почему лидерам необходимо учитывать в своей работе положения теории равенства?

27. Должен ли лидер помогать подчиненным повышать значение своей работы?
28. Какие методы мотивации вы бы использовали, чтобы укрепить сотрудничество и улучшить работу в командах?
29. Способы управления конфликтами.
30. Конфликтность в межличностном взаимодействии.
31. Техника обратной связи.
32. Принципы модерации. Функции модератора
33. Соповещение как метод управления группой.
34. Переговоры. Команда на переговорах.
35. Мозговой штурм как метод работы с командой.
36. Теория справедливости.
37. Теория Портера-Лоулера.
38. Управленческая решетка Р. Блейка и Джин Моутон.
39. Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту.
40. Основные составляющие ситуационного лидерства Фидлера.
41. Основные составляющие ситуационного лидерства Херси и Бланшарда.
42. Основные составляющие лидерства «путь - цель» Хауза и Митчелла.
43. Суть и применение модели принятия решений Врума - Йеттона – Яго.
44. Теории, основанные на концепции эмоционального интеллекта.
45. Типология стилей лидерства Дениэла Гоулмана.
46. Основные организационные элементы замены и нейтрализации лидерства.
47. Качества, которыми должен обладать человек, чтобы конфликтов не было.
48. Плохое и хорошее в конфликте.
49. Спор – это конфликт? Почему?
50. Конфликт между двумя лицами: может ли туда вступить третий?

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «доклад, сообщение»

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «доклад, сообщение»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

3. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

Задание №1. Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

Уволить несогласного лидера;

Проигнорировать его мнение;

Привлечь на свою сторону;

Прочее (обосновать).

Пример решения ситуации:

В эффективном взаимодействии руководителя и неформального лидера, как правило, заинтересованы обе эти стороны. Руководителю коллектива следует взять инициативу по формированию эффективных взаимоотношений

с неформальным лидером в свои руки. Для того, чтобы наладить эффективное взаимодействие менеджера с неформальным лидером целесообразно придерживаться следующей стратегии:

Признать существование неформального лидера и осознать, что его увольнение повлечет за собой ухудшение положения в формальной организации. Поэтому менеджеру следует признать неформального лидера, работать с ним и не угрожать его существованию.

Выслушивать мнение неформального лидера. Девис пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является неформальными лидерами и работать с ними, поощряя того, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».

Перед тем, как предпринимать какие-либо действия необходимо просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформального лидера.

Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформального лидера, необходимо разрешить ему участвовать в принятии решений.

Быстро выдавать точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

Неформальный лидер влияет на сплоченность коллектива. Сплоченность – это мера тяготения членов коллектива друг к другу. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченный коллектив хорошо работает, высокий уровень сплоченности повышает эффективность всей организации. У высокосплоченных групп бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, – менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия. Отрицательно высокая сплоченность коллектива может сказаться при несовпадении целей коллектива и его руководства.

Руководитель может найти возможность увеличить эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели коллектива, а также даст возможность каждому члену коллектива, в том числе и неформальному лидеру увидеть его личный вклад в достижение этих целей. Руководитель может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

В то же время руководителю необходимо предотвратить негативное последствие сплоченности, которое может проявиться в групповом единомыслии – тенденции подавления своих действительных взглядов с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Если никто не высказывает отличных

от других идей или убеждений, проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

Таким образом, наилучшей альтернативой поведения менеджера является привлечение неформального лидера на свою сторону.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

4. Практическое (прикладное) задание (заключительный уровень)

Задание №1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации?

Объясните свое поведение.

Задание №2. Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в

командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае?

Объясните свое поведение.

Задание №3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта?

Определите конфликтную ситуацию.

Задание №4. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя?

Опишите возможные варианты.

Задание №5. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

5. Оценочные средства для промежуточной аттестации

(зачет)

1. Взаимодействие в группе и коллективе: проблема организационного поведения лидера.
2. Выявление лидерских характеристик в команде.
3. Гендерный аспект социального лидерства.
4. Диалектика взаимоотношений лидера и команды.
5. Команда как особый тип организации: характеристики и условия формирования.
6. Командные роли и взаимоотношение ролей в команде.
7. Командный консалтинг.
8. Лидерство и власть: общее и специфичное.
9. Лидерство и управление в современном обществе.
10. Лидерство как компетенция командообразования.
11. Лидерство как социальная характеристика современной личности.
12. Личностный ресурс современного лидера.
13. Ловушки в командном консалтинге и в интервенциях.
14. Методы рационального мышления в командном развитии.
15. Обучение и развитие членов команды.
16. Общие подходы к типологизации лидерства.
17. Объективная и субъективная составляющие социального конфликта в организации.
18. Объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типалидерства.
19. Организационная культура и командное строительство.
20. Основные типы компетенций лидера.
21. Основные формы поведения: ориентированное на задачу, интеракционное,эгоцентричное.
22. Особенности командообразования в современной социальной организации.
23. Оценка и отбор лидеров в команде.
24. Пол, возраст, темперамент, характер, профессионализм, жизненный опыт – специфика влияния на формирование лидерства в современной организации.
25. Понятие лидерства в теориях менеджмента.
26. Понятие о современной технологии лидерства.
27. Понятие о стилях лидерства: основные классификации.
28. Понятие ситуационного и адаптивного лидерства: специфика современного содержания.
29. Понятие социального конфликта, его виды.
30. Преимущества работы в команде.
31. Признаки командной работы.
32. Проблема формирования лидерства в государственных, общественных и коммерческих структурах.
33. Проблемы психологической совместимости членов команды.

34. Программа стрессоустойчивости для команды.
35. Профессионализм и личностные характеристики лидера.
36. Псевдокоманды. Временные команды.
37. Психологические основы формирования профессиональной команды.
38. Рабочая группа и команда: сравнительный анализ.
39. Развитие межличностной компетентности членов команды.
40. Ролевой репертуар членов команды. Временные команды.
41. Ролевые концепции.
42. Роль и обязанности руководства в командном развитии.
43. Роль лидера в управлении социальными конфликтами.
44. Руководитель как субъект организации командной деятельности.
45. Сильные и слабые стороны командной деятельности в организации.
46. Сотрудничество и кооперация в команде.
47. Социальная психология о лидерстве и лидерах.
48. Социальные характеристики черт и проявлений лидеров.
49. Социология управления о роли лидера в современной организации.
50. Социометрия в действии как метод исследования отношений в команде.
51. Становление понятия «команда». Цели и задачи команды.
52. Стратегии поведения личности в социальном конфликте.
53. Теоретические подходы к проблеме командообразования
54. Теории лидерства.
55. Теории формирования команд.
56. Типология лидерства.
57. Управленческий инструментальный лидер в команде.
58. Функциональные и творческие команды. Профессиональные команды.
59. Цели и задачи команды.
60. Частные формы командной работы в практике управления. Типы командообразований.
61. Этика лидера: особенности формирования и реализации.
62. Эффективное управление эмоциями в команде.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации

«зачет»

Критерий оценивания	Шкала оценивания (зачёт)
Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые	зачтено

решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.	
Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.	
Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.	
Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы	не зачтено

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобренны изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)