

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»
Информация о владельце:
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 01.03.2022 22:29:49
Уникальный программный ключ:
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbc652d927620ac07f8fdabb79
Рассмотрено и одобрено на заседании
учебно-методического совета

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 В.В. Шутенко
личная подпись инициалы, фамилия

« 26 » июля 2021 г.

Протокол № 11 от 26.07.2021

Председатель совета

 В.В. Шутенко
личная подпись инициалы, фамилия

канд. пед. наук, доцент Жундрикова Светлана Владимировна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Технология управления коллективами

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.02 Менеджмент
(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Управление человеческими ресурсами
(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 7 (з.е.)

Всего учебных часов: 252 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Зачет	4	5	5
Экзамен	5	6	6

Москва 2021 г.

Год начала подготовки студентов - 2021

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	формирование знаний о технологиях управления трудовым коллективом в организации, навыков использования правовой документации, регламентирующей трудовые процессы и умений в выборе основных мотивирующих инструментов управления.
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> -изучение основ трудового законодательства и правовых норм, теоретических основ формирования и развития групп и коллективов; -формирование умений применять методы организации профессионального взаимодействия в условиях наличия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в группах и коллективах; -выработка навыков поиска управленческих решений в условиях командной и индивидуальной работы с участниками трудового коллектива.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> Основы управления персоналом и тайм-менеджмента Правоведение Психология и педагогика Теория менеджмента Этические нормы в управлении персоналом
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	<ul style="list-style-type: none"> Мотивация трудовой деятельности персонала Организационная культура Управление изменениями Управление коммуникациями Управление персоналом Экономика труда

3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
УК3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде			
УК-3.1	Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	обладает знанием основных приемов и норм социального взаимодействия; знанием основных понятий и методов конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, которые необходимы для использования в технологиях управления коллективами	Тест

УК-3.2	Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды	обладает умением устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; умением применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды, которые необходимы для использования в технологиях управления коллективами	Выполнение реферата
УК-3.3	Владеть: простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде	владеет навыками применения простейших методов и приемов социального взаимодействия и работы в команде, которые необходимы для использования в технологиях управления коллективами	Кейс
ПК7 Способен анализировать, организовывать и выполнять мероприятия по реализации стратегий социального развития предприятия, формированию его корпоративной социальной ответственности и организационной культуры; осуществлять индивидуальную и групповую работу с персоналом и коллективами			
ПК-7.1	Знать: требования, показатели, способы, технологии и процессы анализа, организации и выполнения мероприятий по реализации стратегий социального развития предприятия, законодательное регулирование, требования, технологии и процессы осуществления индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами	обладает знанием законодательного регулирования, требований, технологий и процессов осуществления индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами, которые необходимы для использования в технологиях управления коллективами	Тест
ПК-7.2	Уметь: осуществлять процессы анализа, организации и выполнения мероприятий по реализации стратегий социального развития предприятия, формирование корпоративной социальной ответственности и организационной культуры; осуществлять процессы индивидуальной и групповую работы с персоналом и коллективами	обладает умением осуществлять процессы индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами, которые необходимы для использования в технологиях управления коллективами	Выполнение реферата

ПК-7.3	Владеть: навыками выполнения требований и применения технологии и способов ведения процессов по анализу, организации и выполнения мероприятий по реализации стратегий социального развития предприятия, навыками формирования корпоративной социальной ответственности и организационной культуры; навыками учета требований и применения технологии и способов ведения бизнес-процессов по осуществлению индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами	владеет навыками учета требований и применения технологии и способов ведения бизнес-процессов по осуществлению индивидуальной и групповой работы с персоналом и коллективами, которые необходимы использования в технологиях управления коллективами	Кейс
--------	---	--	------

4. Структура и содержание дисциплины

Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
1.	Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Технологии управления коллективами»	История развития теории и практики управления коллективами. Развитие современных технологий управления коллективом. Виды технологий управления коллективом. Методы определения эффективности управления коллективом.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
2.	Особенности функционирования коллективов и технологий управления ими	Признаки и структура коллектива. Виды коллективов. Формальные и неформальные группы. Этапы развития и становления коллектива. Принципы управления формальными и неформальными группами. Особенности трудового коллектива. Организационные отношения в структуре трудового коллектива. Формальные и неформальные взаимоотношения менеджера и трудового коллектива . Построение организационного взаимодействия внутри коллектива. Цели и функции системы управления коллективом в организации.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
3.	Принципы и методы управления коллективом	Принципы управления коллективом. Методы управления коллективом. Экономические методы управления коллективом. Организационно- распорядительные методы. Социально- психологические методы. Особенности применения групповых методов управления коллективами.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3

4.	Современные подходы к управлению коллективом	Социально-психологический подход к управлению коллективом. Мотивационные технологии в управлении коллективом. Командная работа менеджеров и сохранение конкурентоспособности компании. Культура и техника личной работы менеджера с группами.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
5.	Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности коллектива	Понятие мотивации трудового поведения коллектива и понятийный аппарат мотивации. Классификация мотивов трудовой деятельности и понятие о мотивационном комплексе. Эволюция теорий мотивации. Управление коллективом на основе применения мотивов приобретения. Индивидуальные мотивы приобретения. Влияние мотивов на удовлетворения трудовое поведение коллектива организации. Мотивы безопасности в управлении коллективом. Управление коллективом на основе использования мотивов подчинения.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
6.	Формальные и неформальные коммуникации в коллективе	Сущность и виды коммуникаций. Коммуникационный процесс. Особенности внутригрупповых и межгрупповых коммуникаций. Основные коммуниканты в коллективе. Формальные и неформальные коммуникации и их роль в деятельности коллектива. Взаимодействие индивида и коллектива. Учет индивидуальных и групповых интересов в коллективе. Роль менеджера в их синхронизации.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
7.	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации коллектива и его членов	Значение обучения персонала организации, его сущность и виды. Особенности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации коллектива и его участников. Этапы процесса обучения и определение потребностей в нем. Формы и методы обучения персонала. Индивидуальные траектории работников и групповые траектории коллективов по обучению и развитию персонала в организации.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
8.	Конфликты в коллективе	Сущность и признаки конфликта. Этапы развития конфликта. Виды конфликтов. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты. Роль менеджера в разрешении групповых и межгрупповых конфликтов. Методы разрешения и преодоления конфликтов. Положительное и отрицательное влияние конфликтов на состояние коллектива.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3

9.	Анализ и оценка потенциала коллектива	Потенциал коллектива организации и методы его анализа и оценки . Формальные и неформальные группы. Взаимодействие формальных и неформальных групп и их влияние на трудовую результативность коллектива. Критерии и уровни эффективной работы коллектива. Нововведение и коллектив. Влияние менеджера на результативность работы коллектива.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3
10.	Лидеры и коллективы.	Теории лидерства. Формальные и неформальные лидеры и их влияние на состояние и развитие коллективов. Взаимоотношения лидера и группы. Система взаимодействия менеджера с неформальными лидерами групп. Типы лидеров в группах. Использование лидеров для развития коллективов. Противодействия негативным лидерам.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.1.3, 9.2.2, 9.2.3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3

Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

Форма обучения: очная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	8	2	0	6	12
2.	9	3	0	6	12
3.	9	3	0	6	12
4.	8	3	0	5	12
5.	8	3	0	5	12
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	44	14	0	28	64

Форма обучения: очная, 5 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
6.	11	4	0	7	10
7.	11	4	0	7	11
8.	11	4	0	7	11
9.	10	3	0	7	11
10.	11	3	0	8	11
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				

	0	0	0	0	0
Итого	58	18	0	36	86

Форма обучения: очно-заочная, 5 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	4	2	0	2	16
2.	5	2	0	3	15
3.	5	2	0	3	15
4.	5	3	0	2	16
5.	5	3	0	2	16
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	26	12	0	12	82

Форма обучения: очно-заочная, 6 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
6.	10	3	0	7	12
7.	10	3	0	7	11
8.	10	3	0	7	11
9.	11	3	0	8	11
10.	11	4	0	7	11
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	56	16	0	36	88

Форма обучения: заочная, 5 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	0	0	2	18
2.	2	1	0	1	18
3.	3	1	0	2	18
4.	3	1	0	2	18
5.	2	1	0	1	18
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				

	0	0	0	0	0
Итого	14	4	0	8	94

Форма обучения: заочная, 6 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
6.	3	1	0	2	19
7.	2	1	0	1	19
8.	3	2	0	1	18
9.	4	2	0	2	18
10.	4	2	0	2	18
Промежуточная аттестация					
	4	0	0	0	32
Консультации					
	0	0	0	0	0
Итого	20	8	0	8	124

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины обучающемуся необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе обучающегося. На лекциях обучающиеся получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение обучающихся сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, обучающемуся следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы

определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов обучающихся.

Самостоятельная работа

Обучающийся в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа обучающихся играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих обучающихся к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает обучающийся, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине обучающемуся необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии обучающемуся следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

Тест для формирования «ПК-7.1»

Вопрос №1 .

Наиболее сильно сказываются на формировании уверенности нового сотрудника в своих силах:

Варианты ответов:

1. развитие личности
2. контроль и стимулирование
3. обучение и воспитание

Вопрос №2 .

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности — это:

Варианты ответов:

1. восприятие
2. ожидания
3. способности
4. все ответы верны

Вопрос №3 .

Деловая этика представляет собой ...

Варианты ответов:

1. совокупность принципов поведения людей
2. личное поведение человека
3. поведение людей в конфликтных ситуациях

Вопрос №4 .

При деловом общении партнеры

Варианты ответов:

1. связаны личными интересами
2. независимы друг от друга
3. связаны интересами дела

Вопрос №5 .

Установить тесный контакт с собеседником в начале деловой беседы позволяет метод

Варианты ответов:

1. проб и ошибок
2. прямого общения
3. снятия напряженности

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «ПК-7.2»

1. Установление моральных санкций и поощрений.
2. Развитие у работников инициативы и ответственности.
3. Установление социальных норм поведения.
4. Создание нормального психологического климата.
5. Формирование коллективов, групп.
6. Удовлетворение культурных и духовных потребностей.
7. Социальная и моральная мотивация и стимулирование.
8. Участие работников в управлении.
9. Создание творческой атмосферы.
10. Социально-психологическое планирование.
11. Социально-психологический анализ.
12. Индивид и группа: проблемы взаимодействия.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Кейс для формирования «ПК-7.3»

Кейс «Заветная формула успеха»

Цели.

1. Закрепление знаний и умений по темам: «Основные теории личности», «Мотивация персонала», «Лидерство и власть», «Карьера в жизни человека», «Организационная культура».
2. Оценка роли способа подбора персонала в повышении эффективности деятельности предприятия.

Ситуация.

Валентин Серегин возглавляет успешно развивающуюся компанию «Промтех», которая занимает лидирующие позиции в области разработки новых промышленных технологий и технологий управления компанией. Он производит впечатление крепкого хозяина, знающего цену успеху, власти и больших денег. Его отличительные черты: харизматичность, некоторая жесткость и почти фанатичная одержимость идеями. Все это в конечном итоге определяет и достижения возглавляемой им компании.

Вот что рассказывает Валентин Серегин о себе и о компании «Промтех».

Себя он сам считает успешным бизнесменом, прошедшим многолетнюю школу борьбы и труда, стремящимся развиваться и двигаться дальше. С его точки зрения, бизнесмен — это человек, который видит чуть дальше, чем большинство людей, в области экономики в целом и экономики предприятия, в частности. Это призвание, определяющее образ жизни. Бизнесмен должен обладать интеллектуальным и организационным потенциалом, осознавать этот потенциал, уметь сфокусироваться на своих особенностях, преимуществах и реализовать их, верить себе, ценить себя. Кроме того, по мнению Серегина, бизнесмену необходимо немного везения, скорее даже, отсутствие фатального невезения.

Достигнутый успех много значит для Валентина: он принес ему чувство самоуважения, уверенность в том, что он занимает свою нишу. Он едет на работу, потому что хочет работать. Он уверен в том, что человек должен заниматься тем, что доставляет ему удовлетворение. Главный приз победителю на бизнес-ринге — возможность самореализации. Для одного она выражается в значимости, для другого — в самоуважении, для третьего — в материальных ценностях, дипломах, наградах.

Когда у Валентина Серегина спросили, поддается ли ощущение самореализации измерению, он ответил:

«У каждого своя шкала ценностей. Кто-то считает, что карьера измеряется ступеньками служебной лестницы... В моей системе ценностей главное — удовлетворение от работы. Причем умение его получать не врожденное, а приобретенное. Не понимаю тех, кто не пытается корректировать себя, свое

отношение к обществу, окружающему миру. Однозначный диагноз — потребители, глубоко несчастные люди, мешающие жить другим. Вот конкретный пример. Сыну моих знакомых сейчас 30 лет. Он успел поучиться в двух вузах. Сейчас он нигде не работает, так как якобы не может найти подходящее место и должность. То, что предлагают, ему не подходит: он весь такой мятущийся, никем не понятый, ищущий свое призвание среди якобы недалёководных руководителей, не ценящих его иллюзорный высокий потенциал. Все это время его содержит жена и родители-пенсионеры. Сам же он считает себя человеком тонкой душевной организации. Я же полагаю, что он просто ничего не хочет и не может делать, что ему положено. Люди с тонкой душевной организацией в том смысле слова, который я в данном случае в него вкладываю, у нас не приживаются».

В «Промтехе» все сотрудники делятся на две категории. Первая — специалисты или руководители разного уровня, которые продают свой труд, а компания его покупает. К ним подход следующий. Есть требования, они должны их выполнять. В свою очередь, компания обязана оплачивать их труд в соответствии со сложившимися на рынке стандартами. Таких сотрудников в многотысячном коллективе «Промтеха» большинство. Но движущая сила развития компании — сравнительно небольшая группа людей, которых набирают совершенно по другому принципу.

Существует определенный список требований к претендентам на вакансии в данной группе. Человек должен быть яркой, сильной личностью, иметь хорошее образование, творческую жилку, но при этом — склонность к точным наукам. Кандидат должен обладать лидерскими качествами и иметь определенный опыт управления людьми: у бессменного старосты класса или курса больше шансов попасть в эту группу. Приветствуются золотые медали, дипломы с отличием.

Набирают в группы, как правило, молодых людей в возрасте от 22 до 24 лет. Руководство компании считает, что молодежь еще не успели научить работать плохо. Ребята хотят сделать карьеру, видят свое счастье в самореализации, мечтают достичь вершин успеха. Не возбраняется желать стать президентом транснациональной корпорации или величайшим в мире менеджером. Однако нужно иметь право на эти достижения.

Большое значение придается моральным принципам претендента. Руководитель компании глубоко убежден в том, что по-настоящему сильный человек не может быть подлым, он не изменяет своим внутренним правилам. Человеку необходимо иметь стержень, свою философию. Причем его собственная философия должна соответствовать философии компании.

Чтобы стать в «Промтехе» «звездой», надо потрудиться. Прежде всего, 90% времени сотрудник обязан посвящать работе. Руководитель говорит своим подопечным: «У вас есть полдня в неделю — занимайтесь своей личной жизнью. Вы пришли в «Промтех», пользы от вас пока никакой нет, мы вам практически платим стипендию, мы вас учим, почему же вы думаете, что мы дадим вам возможность растраниривать наши деньги? Сегодня мы вас двигаем — будьте любезны свой ресурс времени максимально отдать работе». Выполняющий эти требования уже через два года достигает существенных результатов. Конечно, компанию волнует вопрос о лояльности сотрудников: готовить специалистов, которые через год-два покинут организацию, смысла нет. Нужны те, кто в силу своих личных качеств и амбиций заинтересован оставаться в «Промтехе» и пять, и десять лет. Это усиливает роль моральной составляющей отбора сотрудников: от своих сотрудников, будущих и настоящих, компания требует безоговорочной лояльности. Причем чем выше способности и больше амбиции, тем более высоким должен быть уровень лояльности.

В «Промтехе» существует четко отлаженная система отбора кадров. Наемных работников первой группы набирают через кадровые агентства и объявления. Основная проблема — отбор элиты. Каждые полгода в 10—15 регионах страны отбираются наиболее толковые ребята, их привозят в Москву, еще раз тестируют. В итоге принимают на работу 10—15 человек. В Москве отбор идет, в том числе, и по вузам. Существующая система отбора кадров подразумевает и некоторые издержки. Часто складывается следующая ситуация: компания теряет силы, время, деньги на обучение сотрудника, но на каком-то этапе понимает, что он не отвечает необходимым требованиям. Несмотря на тщательный отбор, процент потерь довольно велик. Почему это происходит?

После отбора будущие промышленные гении, попавшие в «Промтех», ринувшись на штурм премудростей, должны втянуться в ритм работы. Дальше у каждого из них только один путь — быть лучшим. Посредственности в компании не нужны. К сожалению, именно на этом этапе происходит

максимальный отсев. Придя в «Промтех» с большими амбициями, многие понимают, что их самомнение было завышенным. Они видят вокруг людей, значительно превосходящих их по интеллектуальной, организационной подготовке, знаниям, умениям. Только сильный человек способен это выдержать. К тому же новичков специально нагружают по полной программе, из них пытаются выжать все возможное, чтобы понять, может ли человек расти дальше. Если нет — руководство делает все, чтобы он осознал свою несостоятельность. Увольнение по собственному желанию в этом случае становится логичным завершением быстротечной карьеры в «Промтехе». Это мощнейший удар по самооценке. Ощущать свою второсортность и одновременно видеть дальнейший рост компании — безумно сложно. Для поддержания душевного равновесия приходится искать виноватого. Чаще всего им оказываются «Промтех» и его руководство.

Валентин Серегин говорит: «Как человек я способен понять тех, кто, не удержавшись на нашем корабле, подпольно наводит справки о компании, рассказывает незнакомым людям гадости. Как бизнесмен я понимаю одно, у нас не благотворительное общество. Если ты достоин — ты должен работать. Если хочешь, но не можешь — мы будем тебе помогать, в разумных пределах. Но если ты и не можешь, и не хочешь — мы быстро оставим тебя не у дел. Мы никого не тянем к вершинам за уши. Еще на этапе отбора я информирую людей о предстоящем ненормированном рабочем дне на протяжении шести дней в неделю. Уважительными причинами для невыхода на работу считаются занятия спортом, необходимый минимум сна, повышение образовательного уровня, дети (не праздное времяпрепровождение с ними, а решение насущных проблем). Все остальное — нет. Например, жена, которая против перевода сотрудника из одного города в другой, — неуважительная причина. Это причина для увольнения. Опытные сотрудники подняли бы на смех того, кто идет на поводу у жены. Ему посоветовали бы сменить вторую половину. Если с женой не можешь справиться, какой же ты руководитель? Есть и некоторые другие принципиальные требования — для тех, кто работает в элитной группе и уже вырос, вошел в команду. Никаких внутренних нестыковок, интриг, некомандной работы. Признается право на ошибку — не ошибается только тот, кто ничего не делает. Но любая непорядочность — повод для увольнения. Подход жестокий, но он оправдан».

Интересно, что подавляющее большинство директоров «Промтеха» — выходцы из регионов. У изнеженных москвичей частенько имеется упомянутая «тонкая душевная организация». С другой стороны, в регионах хуже образование, чем в столичных вузах. В «Промтехе» ищут уникальное совпадение. Чаще всего оно обнаруживается в провинциальных ребятах, которые учатся в хорошем московском вузе.

Каковы ближайшие планы руководства компании?

В ближайшее время «Промтех» планирует превысить планку в миллиард долларов по объему ежегодно реализуемой продукции, стать лидерами еще двух-трех отраслей, в которых работает. Стратегическая цель — создание корпорации транснационального уровня. Есть и другие цели, но они остаются в рамках бизнес-плана и не разглашаются. Что же ожидает «Промтех» впереди, можно описать словами Валентина Серегина: «Поживем — увидим».

Вопросы и задания

1. Как можно охарактеризовать подход руководства «Промтеха» к подбору сотрудников?
2. Как руководство «Промтеха» мотивирует сотрудников? На удовлетворение какого уровня потребностей сотрудников, составляющих движущую силу компании, ориентируются руководители «Промтеха»?
3. Каковы этапы развития карьеры специалиста в «Промтехе»?
4. Охарактеризуйте личность Валентина Серегина. К какому типу личности в соответствии с теорией Майерс — Бриггс он относится?
5. Оцените роль конфликта в развитии «Промтеха».
6. Охарактеризуйте организационную культуру компании. Каковы источники ее организационной культуры?
7. Какова роль лидера в деятельности «Промтеха»?

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Кейс для формирования «ПК-7.3»

Цель кейса-выработать умения и навыки определения поведения руководителя с подчиненным, установления с ним коммуникаций, отдачи распоряжений и выбора способов воздействия руководителя на подчиненного.

Ситуация:

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Вопросы для решения и обсуждения в сложившейся ситуации:

1. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?
2. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные

административные меры наказания.

3. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
4. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
5. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Кейс для формирования «ПК-7.3»

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопросы:

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений
---------	---

Тест для формирования «УК-3.1»

Вопрос №1 .

Разрешение межличностных форм конфликтов возможно через:

Варианты ответов:

1. уклонение от проблемы конфликта
2. компромисс и решение проблемы
3. принуждение

Вопрос №2 .

Конфликт, в основе которого лежит служебная целесообразность, и он носит конструктивный характер — это конфликт ...

Варианты ответов:

1. деловой
2. внутриличностный
3. межгрупповой

Вопрос №3 .

Стиль руководства и общения с коллективом определяется:

Варианты ответов:

1. взаимоотношениями с коллективом
2. целями работы
3. этическими принципами работы руководителя
4. все вышеперечисленное

Вопрос №4 .

Организационная культура включает следующие компоненты (определите лишнее):

Варианты ответов:

1. хобби
2. убеждения
3. ценности

Вопрос №5 .

Лидерство от управления отличается тем, что сплочивание вокруг лидера происходит

Варианты ответов:

1. сознательно
2. реально
3. добровольно

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «УК-3.2»

1. Современный руководитель и его профессионально значимые личностные качества.
2. Психологическая культура руководителя современного предприятия.
3. Этико-психологические особенности работы с людьми в условиях рыночных отношений.
4. Значение личного примера в формировании личности.
5. Организация своего дела: этико-психологический аспект.
6. Методы подбора персонала и их характеристика.
7. Характеристика методов стимулирования подчинённых с позиции профессиональной этики.
8. Наказание и поощрение: этико-психологический аспект.
9. Управление конфликтами в условиях современного предприятия.
10. Этикет в деятельности современного делового человека.
11. Межличностные взаимоотношения: этико-психологические аспекты любви.
12. Реклама в малом бизнесе с учетом требований профессиональной этики.
13. Этико-психологический аспект устройства на работу
14. Основные стратегии поведения в переговорах.
15. Применение стратегии для выработки «открытой» модели поведения.
16. Особенности средств психологической защиты в конфликте.
17. Характеристики созидательной критики
18. Технологии урегулирования конфликтов.
19. Этапы ведения переговоров.
20. Способы коммуникаций.
21. Основные характеристики деловой коммуникации.
22. Роль деловых коммуникаций в жизни человека.
23. Коммуникация:определение и структуры.
24. Особенности деловой коммуникации.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области

Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме
---------	--

Кейс для формирования «УК-3.3»

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию

Вопросы:

1. по какому пути Вы пойдете?
2. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива?
3. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа?
3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро)?
4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро)?

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений
---------	---

Кейс для формирования «УК-3.3»

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Вопросы:

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения

Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Тема 1. Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Технологии управления коллективами»

1. История развития теории и практики управления коллективами.
2. Развитие современных технологий управления коллективом.
3. Виды технологий управления коллективом.
4. Методы определения эффективности управления коллективом.

Тема 2. Особенности функционирования коллективов и технологий управления ими

5. Признаки и структура коллектива. Виды коллективов. Формальные и неформальные группы. Этапы развития и становления коллектива. Принципы управления формальными и неформальными группами. Особенности трудового коллектива. Организационные отношения в структуре трудового коллектива. Формальные и неформальные взаимоотношения менеджера и трудового коллектива. Построение организационного взаимодействия внутри коллектива. Цели и функции системы управления коллективом в организации.

Тема 3. Принципы и методы управления коллективом

6. Принципы управления коллективом.
7. Методы управления коллективом.
8. Экономические методы управления коллективом.
9. Организационно- распорядительные методы управления коллективом.
10. Социально- психологические методы управления коллективом.
11. Особенности применения групповых методов управления коллективами.

Тема 4. Современные подходы к управлению коллективом

12. Социально-психологический подход к управлению коллективом.
13. Мотивационные технологии в управлении коллективом.
14. Командная работа менеджеров и сохранение конкурентоспособности компании.
15. Культура и техника личной работы менеджера с группами.

Тема 5. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности коллектива

16. Понятие мотивации трудового поведения коллектива и понятийный аппарат мотивации.
17. Классификация мотивов трудовой деятельности и понятие о мотивационном комплексе.

18. Эволюция теорий мотивации.
19. Управление коллективом на основе применения мотивов приобретения.
20. Индивидуальные мотивы приобретения.
21. Влияние мотивов на удовлетворения трудовое поведение коллектива организации.
22. Мотивы безопасности в управлении коллективом.
23. Управление коллективом на основе использования мотивов подчинения.

Тема 6. Формальные и неформальные коммуникации в коллективе

24. Сущность и виды коммуникаций.
25. Коммуникационный процесс.
26. Особенности внутригрупповых и межгрупповых коммуникаций.
27. Основные коммуниканты в коллективе.
28. Формальные и неформальные коммуникации и их роль в деятельности коллектива.
29. Взаимодействие индивида и коллектива. Учет индивидуальных и групповых интересов в коллективе. Роль менеджера в их синхронизации.

Тема 7. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации коллектива и его членов

30. Значение обучения персонала организации, его сущность и виды.
31. Особенности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации коллектива и его участников.
32. Этапы процесса обучения и определение потребностей в нем.
33. Формы и методы обучения персонала.
34. Индивидуальные траектории работников и групповые траектории коллективов по обучению и развитию персонала в организации.

Тема 8. Конфликты в коллективе

35. Сущность и признаки конфликта.
36. Этапы развития конфликта.
37. Виды конфликтов.
38. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты.
39. Роль менеджера в разрешении групповых и межгрупповых конфликтов.
40. Методы разрешения и преодоления конфликтов.
41. Положительное и отрицательное влияние конфликтов на состояние коллектива.

Тема 9. Анализ и оценка потенциала коллектива

42. Потенциал коллектива организации и методы его анализа и оценки .
43. Формальные и неформальные группы.
44. Взаимодействие формальных и неформальных групп и их влияние на трудовую результативность коллектива.
45. Критерии и уровни эффективной работы коллектива.
46. Нововведение и коллективу
47. Влияние менеджера на результативность работы коллектива.

Тема 10. Лидеры и коллективы.

48. Теории лидерства.
49. Формальные и неформальные лидеры и их влияние на состояние и развитие коллективов.
50. Взаимоотношения лидера и группы.
51. Система взаимодействия менеджера с неформальными лидерами групп.
52. Типы лидеров в группах.
53. Использование лидеров для развития коллективов.
54. Противодействия негативным лидерам.

Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
--	---------------------	-----------------

Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение) 2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение) 3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение) 4. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение) 5. Спутник (свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства) 6. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 2. http://www.garant.ru (ресурсы открытого доступа)
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://elibrary.ru - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа) 2. https://www.rsl.ru - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа) 3. https://link.springer.com - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа) 4. https://zbmath.org - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. http://window.edu.ru - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" 2. https://openedu.ru - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)

<p>Материально-техническое обеспечение</p>	<p>Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Лаборатории и кабинеты: 1. Учебная аудитория Лаборатория безопасности жизнедеятельности, включая оборудование: Комплекты учебной мебели, демонстрационное оборудование – проектор и компьютер; учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации; доска; витрина для хранения пособий; манекен-тренажер; сумка санитарная санинструктора; индивидуальный перевязочный пакет; индивидуальный противохимический пакет; специальная огнезащитная накидка "Шанс"; газодымозащитный комплект ГДЗК-Е; Костюм Л-1; дозиметр- рентгенометр; дозиметр- радиометр; войсковой прибор химической разведки ВПХР с набором новых индикаторных трубок; респиратор с патроном</p>
--	--

8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Масалова Ю.А.	Инновационные технологии управления персоналом	Ай Пи Ар Медиа	2021	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/108225.html	по логину и паролю
9.1.2	Моисеева Е.Г.	Управление персоналом. Современные методы и технологии	Вузовское образование	2017	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/68732.html	по логину и паролю
9.1.3	Згонник Л.В.	Организационное поведение	Дашков и К	2019	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/85261.html	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Мелихов Ю.Е. Малуев П.А.	Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание)	Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа	2017	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/57162.html	по логину и паролю
9.2.2	Хасанова Г.Б. Исхакова Р.Р.	Психология управления трудовым коллективом	Казанский национальный исследовательский технологический университет	2012	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/62253.html	по логину и паролю
9.2.3	Новичков В.И. Виноградова И.М. Коротун О.Н. Кошель И.С.	Лидерство	Дашков и К	2017	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/85386.html	по логину и паролю

9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<http://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2021