

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан
института ветеринарии и
биотехнологий
Скрипкин Валентин Сергеевич

«__» _____ 20__ г.

Рабочая программа дисциплины

Б1.О.01 Лидерство и управление командой

36.04.01 Ветеринарно-санитарная экспертиза

Биологическая и экологическая безопасность продукции животного и растительного происхождения

магистр

очная

1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Лидерство и управление командой» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области лидерства и управления командой; комплексных знаний в области лидерства и основ командной работы в организации, выработка системного представления об основных методах и подходах к управлению командой, необходимых для эффективной организации работы персонала организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели	знает Основные роли участников команды и их функций. умеет Управлять поведением команды, распределять задачи и ответственность. владеет навыками Навыками управления сплоченностью команды.
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон	знает Характеристики команды, особенности организации работы команды. умеет Организовать коммуникации внутри команды, в том числе с использованием цифровых технологий. владеет навыками Навыками организации командной работы с использованием различных информационных и коммуникационных технологий.
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.3 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений	знает умеет владеет навыками
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1 Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и	знает умеет владеет навыками

		различий в поведении людей	
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.2 Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	знает умеет владеет навыками
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Находит и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития	знает умеет владеет навыками
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2 Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	знает умеет владеет навыками
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.3 Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда	знает умеет владеет навыками

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Лидерство и управление командой» является дисциплиной обязательной части программы.

Изучение дисциплины осуществляется в 2семестре(-ах).

Для освоения дисциплины «Лидерство и управление командой» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин:

Информационные технологииМеждународные деловые коммуникации

Информационные технологииПсихология саморазвития личности

Освоение дисциплины «Лидерство и управление командой» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Лидерство и управление командой» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
2	72/2	10	10		52		За

в т.ч. часов: в интерактивной форме	2	2				
---	---	---	--	--	--	--

Семестр	Трудоемк ость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцирован ный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
2	72/2			0.12			

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикат оров достиж ения компете нций
			всего	Лекции	Семинарские занятия		Самостоятельная работа			
					Практические	Лабораторные				
1.	1 раздел. Лидерство и управление командой									
1.1.	Личность как ключевой элемент организации	2	3	2	1			Собеседование, Реферат, Кейс-задача		
1.2.	Понятие малой группы	2	3	1	2			Устный опрос, Эссе		
1.3.	Управление неформальными группами	2	1		1		8	Собеседование		
1.4.	Контрольная работа № 1	2	1		1		2	КТ 1	Контрольная работа	
1.5.	Общее понятие о лидерстве	2	2	1	1			Устный опрос		
1.6.	Основные теории лидерства	2	1	1			1	Устный опрос, Деловая и/или ролевая игра, Эссе		
1.7.	Основные теории лидерства	2	1	1			1	Устный опрос		
1.8.	Контрольная работа № 2	2	1		1		2	КТ 2	Контрольная работа	
1.9.	Особенности деятельности команд разных видов в организациях	2	2	2			20	Собеседование, Кейс-задача, Реферат		
1.10.	Роль лидера в процессе формирования и управления командой	2	1		1		14	Устный опрос, Кейс-задача		
1.11.	Повышение эффективности деятельности команды	2	2	2			2	Собеседование, Реферат		
1.12.	Контрольная работа № 3	2	1		1		2	КТ 3	Контрольная работа	
1.13.	Промежуточная аттестация	2	1		1			КТ 1, КТ 2, КТ 3	Контрольная работа	

	Промежуточная аттестация	За									
	Итого		72	10	10		52				
	Итого		72	10	10		52				

5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/ (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка
Личность как ключевой элемент организации	Личность как ключевой элемент организации	2/-
Понятие малой группы	Понятие малой группы	1/-
Общее понятие о лидерстве	Общее понятие о лидерстве	1/1
Основные теории лидерства	Основные теории лидерства	1/1
Основные теории лидерства	Основные теории лидерства	1/-
Особенности деятельности команд разных видов в организациях	Особенности деятельности команд разных видов в организациях	2/-
Повышение эффективности деятельности команды	Повышение эффективности деятельности команды	2/-
Итого		10

5.2.1. Семинарские (практические) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		вид	часы
Личность как ключевой элемент организации	Личность как ключевой элемент организации	Пр	1/-/-
Понятие малой группы	Понятие малой группы	Пр	2/1/-
Управление неформальными группами	Управление неформальными группами	Пр	1/1/-
Контрольная работа № 1	Контрольная работа № 1	Пр	1/-/-
Общее понятие о лидерстве	Общее понятие о лидерстве	Пр	1/-/-
Контрольная работа № 2	Контрольная работа № 2	Пр	1/-/-
Роль лидера в процессе формирования и управления	Роль лидера в процессе формирования и управления командой	Пр	1/-/-

командой			
Контрольная работа № 3	Контрольная работа № 3	Пр	1/-/-
Промежуточная аттестация		Пр	1/-/-
Итого			

5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Темы и/или виды самостоятельной работы	Часы
Управление неформальными группами	8
Контрольная работа № 1	2
Основные теории лидерства	1
Основные теории лидерства	1
Контрольная работа № 2	2
Особенности деятельности команд разных видов в организациях	20
Роль лидера в процессе формирования и управления командой	14

Повышение эффективности деятельности команды	2
Контрольная работа № 3	2

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Лидерство и управление командой» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Лидерство и управление командой».
2. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Лидерство и управление командой».
3. Методические рекомендации по выполнению письменных работ (контрольная работа) (при наличии).
4. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения (при наличии)
5. Методические указания по выполнению курсовой работы (проекта) (при наличии).

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	метод. лит. (из п.8 РПД)
1	Управление неформальными группами. Управление неформальными группами	Л1.1	Л2.2	Л3.1
2	Контрольная работа № 1. Контрольная работа № 1	Л1.2	Л2.1	Л3.2
3	Основные теории лидерства. Основные теории лидерства	Л1.3	Л2.3	Л3.1
4	Основные теории лидерства. Основные теории лидерства	Л1.1	Л2.1	Л3.1
5	Контрольная работа № 2. Контрольная работа № 2	Л1.2	Л2.2	Л3.2
6	Особенности деятельности команд разных видов в организациях. Особенности деятельности команд разных видов в организациях	Л1.3	Л2.3	Л3.1
7	Роль лидера в процессе формирования и управления командой. Роль лидера в процессе формирования и управления командой	Л1.1	Л2.1	Л3.1
8	Повышение эффективности деятельности команды. Повышение эффективности деятельности команды	Л1.2	Л2.2	Л3.1
9	Контрольная работа № 3. Контрольная работа № 3	Л1.1	Л2.1	Л3.1

7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Лидерство и управление командой»

7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2	
		1	2	3	4
УК-3.1:Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели	Производственно-технологическая практика		x		
УК-3.2:Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон	Производственно-технологическая практика		x		
УК-3.3:Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений	Управление проектами		x		
УК-5.1:Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей	Международные деловые коммуникации	x			
	Производственно-технологическая практика		x		
	Психология саморазвития личности	x			
УК-5.2:Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	Научно-исследовательская работа (получение первичных навыков научно - исследовательской работы)		x		
	Психология саморазвития личности	x			
УК-6.1:Находит и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития	Психология саморазвития личности	x			
УК-6.2:Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Психология саморазвития личности	x			
УК-6.3:Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда	Психология саморазвития личности	x			

7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, опреде-

ляющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Лидерство и управление командой» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Лидерство и управление командой» проводится в виде Зачет.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций		Максимальное количество баллов
2 семестр			
КТ 1	Контрольная работа		10
КТ 2	Контрольная работа		10
КТ 3	Контрольная работа		10
Сумма баллов по итогам текущего контроля			30
Посещение лекционных занятий			20
Посещение практических/лабораторных занятий			20
Результативность работы на практических/лабораторных занятиях			30
Итого			100
№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижений компетенций	Максимальное количество баллов	Критерии оценки знаний студентов
2 семестр			
КТ 1	Контрольная работа	10	
КТ 2	Контрольная работа	10	
КТ 3	Контрольная работа	10	

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения на промежуточной аттестации

При проведении итоговой аттестации «зачет» («дифференцированный зачет», «экзамен») преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачет») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет (дифференцированный зачет, экзамен) по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (зачет, дифференцированный зачет, экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче (зачета, дифференцированного зачета, экзамена) к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на (зачете, дифференцированном зачете, экзамене) и сумма баллов переводится в оценку.

Критерии и шкалы оценивания ответа на зачете

По дисциплине «Лидерство и управление командой» к зачету допускаются студенты, выполнившие и сдавшие практические работы по дисциплине, имеющие ежемесячную аттестацию и без привязке к набранным баллам. Студентам, набравшим более 65 баллов, зачет выставляется по результатам текущей успеваемости, студенты, не набравшие 65 баллов, сдают зачет по вопросам, предусмотренным РПД. Максимальная сумма баллов по промежуточной аттестации (зачету) устанавливается в 15 баллов

Вопрос билета	Количество баллов
Теоретический вопрос	до 5
Задания на проверку умений	до 5
Задания на проверку навыков	до 5

Теоретический вопрос

5 баллов выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

4 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

3 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

2 балла дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Задания на проверку умений и навыков

5 баллов Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет без замечаний. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

4 балла Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет с небольшими недочетами.

2 баллов Задания выполнены с задержкой, письменный отчет с недочетами. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

1 баллов Задания выполнены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задания выполнены, письменный отчет не представлен или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Лидерство и управление командой»

Контрольная точка № 1 (темы 1-3)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Роль сплоченности в формировании команды (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Обозначьте типы коммуникационных структур (7 баллов):

Централизованные структуры коммуникаций

а) _____ б) _____ в) _____

Децентрализованные структуры коммуникаций

а) _____ б) _____ в) _____

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

В компании N сменился директор по маркетингу. Нового руководителя сотрудники приняли настороженно, предложенные проекты откровенно «саботировали», а на тренинг, специально организованный с целью повышения квалификации (бесплатный и организованный внешним провайдером), вовсе никто не пришел, хотя все специалисты были оповещены о мероприятии заранее. Руководитель отдела не понимал, что происходит.

Ситуация прояснилась на одном из собраний. Руководитель отдела решил ввести прозрачную систему оценки работы. По этому поводу было созвано совещание для того, чтобы открыто обсудить нововведение со всеми сотрудниками отдела. На собрании все сотрудники стали активно возражать против изменений, и только одна сотрудница молчала, бросая одобрительные взгляды в сторону коллег. Когда ее спросили, что она думает по поводу новой системы, она ответила, что полностью согласна с коллективом.

Побеседовав с другими сотрудниками компании, руководитель отдела маркетинга выяснил, как ранее строилась работа отдела. Прежний руководитель отдела использовал в своей работе авторитарный стиль руководства. Все решения он принимал единолично, не советуясь с коллегами, а поручения и задачи подчиненным ставил как ему было удобно (при этом не всегда учитывал специализацию того или иного сотрудника). Сотрудники привыкли все сложные вопросы решать через эту самую молчаливую сотрудницу – она была правой рукой прежнего руководителя и, как правило, помогала решать все их проблемы.

Проведенная социометрия подтвердила догадки руководителя – молчаливая сотрудница считалась явным лидером коллектива.

1. О каком типе лидерства идет речь в кейсе (конструктивный или деструктивный).
2. Назовите причины появления подобного лидера в отделе?
3. Каковы должны быть действия нового руководителя по устранению этих причин.

Контрольная точка № 2 (темы 4-6)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Поведенческий подход к исследованию лидерства (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Сравните понятия "лидер" и "руководитель" используя исследования в данной области А. Наумова и О. Виханского (7 баллов)

Критерий сравнения	Руководитель	Лидер
Роль		
Отношение к подчиненным		
Цель деятельности		
Основа действий		
На что опирается		
На чем основывается		
Как действует		
Направление деятельности		

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фи-гуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопросы:

1. Как проявились лидерские функции в поведении менеджера? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла? Каких черт ему явно не хватает?
3. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидера в описанной ситуации? Определите его примерные координаты на матрице. Какие рекомендации вы могли бы дать ему, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

Контрольная точка № 3 (темы 7-9)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Понятийный аппарат командообразования (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Назовите и охарактеризуйте команды по степени самостоятельности (7 баллов)

Наименование Характеристика

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

Вы – руководитель отдела X.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Примерная тематика эссе:

Тема 2. Понятие малой группы

1. Ключевые личностные характеристики лидера
2. Мотивы поведения личности в группе
3. Роль сплоченности в формировании команды
4. Сходства и различия формальных и неформальных групп в организации

Тема 5. Основные теории лидерства

1. Эволюция лидерства.
2. Теории лидерства.
3. Теории великого человека.
4. Теории влияния.
5. Теории взаимоотношений.

Примерная тематика рефератов:

Тема 1. Личность как ключевой элемент организации

1. Авторитет и лидерство как проблема современного управления.
2. Теории личностных качеств.
3. Ролевая структура команд. Команды менеджеров

Тема 7. Особенности деятельности команд разных видов в организациях

1. Общие представления о мотивации. Модели мотивации.
2. Типология и факторы формирования команд.
3. Формирование состава команды.
4. Этапы жизненного цикла команды.

Тема 9. Повышение эффективности деятельности команды

1. Эффективное построение команды.
 2. Идеальный лидер.
 3. Команда. Практические аспекты.
 4. Лидерство в управлении организацией
- Пример деловой игры:

Тема 5. Основные теории лидерства

Цель: выявить лидера в группе.

Задачи: обучение школьного актива организаторским навыкам, развитие коммуникабельности, развитие творческих способностей детей.

Подготовка к игре

- выбираются эксперты из числа учащихся в зависимости от количества участвующих команд. Работа экспертов заключается в следующем: раздача цветных карточек участникам команд в зависимости от проявляемых ими качеств.

- приготовить цветные карточки для работы экспертов: красные, синие, зеленые, желтые, черные, белые (количество карточек не ограничено).

- приготовить для каждой команды бумагу, клей, карандаши цветные, ручки, ластик.

Ход игры

«Визитка» команды

Задание ведущего: придумать название, девиз и творчески представить команду.

«Зоопарк»

Задание ведущего: составить из спичек животных (каждый участник команды должен положить свою спичку в общий рисунок фигуры животного).

Примеры животных: слон, крокодил, черепаха, жираф (в зависимости от количества команд).

Самое... самое... самое

Задание: каждой команде придумать конкурс на «самое, самое, самое» (по типу рекордов из книги Гиннеса), провести с другими командами и вручить приз победителю.

«Организаторское домино»

Задание: разложить в правильной последовательности карточки с названиями этапов коллективного творческого дела.

- идея дела,
- обсуждение идеи дела с группой товарищей,
- коллективное планирование дела (конкурс предложений, «мозговая атака», работа групп),
- создание совета дела,
- работа совета с предложениями в план дела,
- утверждение плана дела,
- распределение сил на подготовку заданий,
- создание и работа творческих групп по подготовке дела,
- организация помощи взаимодействия,
- рекламирование дела,
- смотр готовности,
- проведение дела,
- подведение итогов дела советом дела,
- сбор по подведению итогов дела (оценка самого дела и совета дела, награждение, «уроки на будущее»,
- последствие (уточнение, пополнение «копилки интересных дел»).

«Массовая игра»

задание: придумать и провести массовую игру с другими командами.

«Разговор животных в парах»

задание: придумать тему разговора и проговорить ее «языком животных».

Пары животных: собака – кошка, курица – осел, воробей – корова, свинья – баран.

«Ромашка»

Задание: 1-й вариант – пропеть песню «В лесу родилась елочка» как церковный хор, хор оленеводов Чукотки, хор детского сада, армейский хор.

2-й вариант – инсценировать сказку «Репка» в жанрах комедии, драмы, детектива, триллера.

«Аукцион идей»

Задание: предложить мероприятия по данной тематике.

«Афиша»

Задание: придумать текст и нарисовать плакат, который повесят у гардероба, столовой, кабинета ди-ректора, учительской.

Мозаика лидера

Задание: наклеить каждому участнику команды на чистый лист бумаги свой набор полученных раз-ноцветных карточек. Подписать фамилию, имя, класс, школу.

Конкурсы оценивают жюри, бальная система произвольная.

Анализ мозаики лидера

Преобладание определенного цвета карточек выявляет следующее:

Красный – эмоциональный характер.

Синий – генератор идей.

Зеленый – организатор КТД.

Желтый – резерв, наблюдатель.

Черный – дезорганизатор.

Белый – исполнитель.

Вопросы для собеседования:

Тема 1. Личность как ключевой элемент организации

1. В чем состоит сущность понятия «личность»?
2. Перечислите основные компоненты теории личности?
3. Личность в группе.
4. Основные роли индивидов.
5. Понятия коллективизм, негативизм, конформизм.

Тема 3. Управление неформальными группами

1. Что стоит в центре формирования неформальных групп?
2. В чем основное отличие неформальной группы от формальной?
3. Что необходимо для эффективного взаимодействия формальных и неформальных групп?

Тема 7. Особенности деятельности команд разных видов в организациях

1. В чем отличия между рабочими командами и командами повышения эффективности/качества?
2. Перечислите основные характеристики межфункциональных, проектных и творческих ко-манд?
3. Каковы основные сложности в формировании кросскультурных и управленческих команд?

Тема 9. Повышение эффективности деятельности команды

1. Условия эффективной командной работы.
2. Факторы и условия, определяющие эффективность функционирования группы.
3. Факторы, влияющие на результативность функционирования групп.
4. Факторы, препятствующие эффективной работе группы.
5. Основные и переменные факторы.
6. Групповое единомыслие.
7. Стиль руководства

Вопросы для устного опроса:

Тема 2. Понятие малой группы

1. Основные понятия, характеризующие малые группы.
2. Малые профессиональные группы.
3. Внутренняя взаимосвязанность по труду между работниками.
4. Роль сплоченности в формировании команды

Тема 4. Общее понятие о лидерстве

1. Анализ понятия «лидерство».
2. Отличия руководителя от лидера.
3. Функциональные роли лидера.
4. Личностные качества лидера

Тема 5. Основные теории лидерства

1. Современные концепции лидерства.
2. Ситуационные теории лидерства.
3. Поведенческий подход к исследованию лидерства.
4. Традиционные концепции лидерства

Тема 6. Основы командообразования в организации

1. Командообразование как парадигма управления современными организациями.
2. Понятийный аппарат командообразования.
3. Междисциплинарный характер критериев дифференциации команд

Тема 8. Роль лидера в процессе формирования и управления командой

1. Властные ресурсы лидера как ключевой инструмент управления командой.
2. Основные типы ролевых структур команды.
3. Групповые нормы

Примерные кейс-задачи:

Тема 1. Личность как ключевой элемент организации

Цель: Изучить специфику стилей поведения руководителя в конкретных ситуациях с учетом его задач и уровня зрелости группы.

Задание: Используя теорию лидерства Херси-Бланшарда, проанализируйте приведенные ниже ситуации. Выберите в каждой из них наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

Рекомендации по разбору ситуаций.

При выполнении задания необходимо ответить на следующие вопросы.

1. В чем состоит задача руководителя в каждой конкретной ситуации?
2. Каков уровень зрелости группы в соотношении с поставленными задачами?
3. Какой стиль поведения в данной ситуации наиболее рационален?

Возможны следующие варианты поведения в соответствии с двумя ориентирами, преобладающими в деятельности менеджера (задача или отношения).

Поведение, ориентированное на задачу.

- приказание, поучение (лидер вовлечен в подробное объяснение ролей и задач группы, учит подчиненных, как, когда и зачем выполнять задания);
- убеждение, инструктирование (лидер дает подчиненным инструкции и оказывает поддержку).

Поведение, ориентированное на отношения, определяемое степенью, в которой лидер вовлечен в двусторонние отношения, содействие, координирование и применяемые психологические приемы:

- соучастие (лидер и подчиненные совместно принимают решения о том, как лучше выполнить поставленные задачи);

- делегирование (лидер дает мало конкретных подробных указаний и оказывает небольшую личную поддержку подчиненным).

Таким образом, возможные стили поведения лидера определяются следующими параметрами:

- приказание, поучение: высокая задача/низкие отношения (+2, -2) (высокая степень ориентации на задачу, низкая степень ориентации на отношения);
- убеждение: высокая задача/высокие отношения (+2, +2);
- участие: низкая задача/высокие отношения (-2, +2);
- делегирование: низкая задача/низкие отношения (-2, -2).

Оцените варианты ответов в соответствии с предложенными параметрами.

Ситуация 1. (Образец для выполнения)

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельными предложениями;
- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
- предоставьте группу самой себе.

Диагноз.

Предыдущий руководитель оставлял группу в покое. Члены группы реагировали относительно зрелым образом со средней ПТ (производительностью труда) и хорошими показателями вовлеченности в процесс решения проблем.

Лучше всего новому руководителю предоставить группе возможность самостоятельного структурирования большей части своей деятельности, но сделать акцент на необходимость улучшения ее деятельности.

Оценка вариантов ответов.

- 2. Предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом.

Эта мера (высокая задача/низкие отношения) не подходит, так как группа продемонстрировала свою способность работать хорошо, а произошла всего лишь смена руководства.

+2. Вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельными предложениями.

Эта мера (высокие отношения/низкая задача) лучше всего подходит группе, так как предоставляет ей возможность найти собственное решение проблемы, но не передает ее членам всей полноты ответственности.

Каналы коммуникации (возможность общения) остаются открытыми, работа осуществляется совместно, при подчеркивании необходимости повышения ПТ.

- 1. Обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики.

Эта мера (высокая задача/высокие отношения) может оказаться подходящей, если проблема такого рода будет осознана при выполнении задач и осуществлении управления. В данный момент срочных проблем ПТ нет.

+1. Предоставьте группу самой себе.

Эта мера (низкая задача/низкие отношения) может подойти для текущей работы с этой относительно зрелой группой. Но если лидер хочет повысить способность группы справляться с задачами и управлением, может потребоваться дополнительная структура.

Ситуация 2

Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Возможные способы воздействия:

- рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;
- предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;
- действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;
- участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

Ситуация 3

Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Возможные способы воздействия:

- позвольте группе самой определить направление своей работы;
- учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач;
- перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;
- вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивными.

Тема 7. Особенности деятельности команд разных видов в организациях

Цель: Получить представление о принципах формирования управленческой команды.

Задание. Проанализируйте приведенные в таблице формулировки, раскрывающие сущность принципов формирования управленческой команды. Определите, какому из указанных ниже принципов соответствует каждая из них, заполнив таблицу.

Основные принципы формирования управленческих команд.

1. Принцип «дополнения».
2. Принцип «согласия целей».
3. Принцип конкретности, персонификации заданий, ролей, ответственности каждого члена команды.
4. Принцип делового сотрудничества.
5. Принцип обмена информацией.

Характеристика принципов формирования управленческих команд

Сущность принципа	Название принципа
-------------------	-------------------

Функции, роль, ответственность каждого члена команды должны быть четко определены, исходя из его знаний, умений, способностей

Работа команды предполагает готовность к сотрудничеству, деловому общению, открытость к мнениям других и к новым идеям, а также готовность поступиться собственными позициями

Команда подбирается с учетом сильных и слабых сторон лидера, опыта его работы. Лидер при формировании команды должен выбирать людей, которые способны компенсировать его слабые стороны, недостаток идей и опыта

Чтобы совместно решать проблемы, необходимо обеспечить каждому члену команды свободный доступ к информации, чтобы он мог знать то, что знает руководитель и другие члены команды, и обмениваться с ними информацией. Никакая важная для совместной работы в команде информация не должна утаиваться

В команде все должны правильно представлять себе цель и принимать ее. Общая цель должна органично сочетаться с целями каждого участника команды. Кратко этот принцип можно сформулировать так: «Мы в одной лодке»

Тема 8. Роль лидера в процессе формирования и управления командой

Определение основы власти и соответствующего ей источника власти.

Цель работы: Получить практические навыки по определению источника власти и применению его для влияния на окружающих.

Умения и навыки: определять основы и источники власти, а также выявлять ситуации в которых можно наилучшим образом применять те или иные источники власти.

Выполнение задания 4 включает в себя три этапа:

Этап 1. Ознакомиться с теоретическими сведениями и ответить на контрольные вопросы:

1. Кем была заложена основа в классификации источников власти?
2. Кто еще исследовал проблему источников власти?
3. На какие группы в настоящее время делятся все источники власти?
4. Какие источники относятся к личностной основе власти?
5. Какие источники относятся к организационной основе власти?

Этап 2. Определить основу власти и соответствующий ей источник власти, используя задание по указанному преподавателем варианту.

Этап 3. Дать характеристику сильных и слабых сторон определенной Вами власти. Привести примеры, в каких ситуациях можно использовать, для укрепления своей власти, данный источник власти.

Типовой пример выполнения работы

Этап 2. Определение основы и источника власти.

Определим основу власти и соответствующий ей источник власти, по предложенной ситуации.

Руководитель ПЭО указывает на ошибки, допущенные молодым сотрудником отдела в документах, поданных на подпись, и требует их устранить. Какой источник власти использует руководитель ПЭО для усиления своего влияния на подчиненного.

В данной ситуации используется экспертная власть, которая относится к личностной основе.

Этап 3. Оценка и анализ определенного источника власти.

Дадим характеристику сильных и слабых сторон определенной нами власти. Приведем примеры, в каких ситуациях можно использовать, для укрепления своей власти, данный источник власти.

Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Ее уровень определяется уровнем, на котором руководитель показывает свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных.

Вера в компетенцию руководителя, другие полагаются на него.

Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Если руководитель позволяет подчиненным считать себя «экспертом», они могут не поделиться с ним информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение. Специализация в знаниях делает экспертную власть ограниченной в применении.

Разумная вера гораздо менее устойчива, чем слепая вера харизмы. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, то руководитель больше не будет разумно следовать его совету – следовательно, его влияние уменьшится.

В некоторых случаях влияние разумной веры меняет баланс власти «руководитель – подчиненный». Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. Временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем у руководителя.

Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям врача потому, что верим, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить нашу потребность. Следовательно, мы принимаем его влияние, так как верим в компетенцию медика.

Варианты заданий

Вариант 1

Начальник цеха дал указание рабочим выполнить срочный заказ. Если к намеченному сроку

задание не будет сделано, то работники будут лишены премиальных выплат. Какую власть использует в данной ситуации начальник цеха для усиления своего влияния на рабочих?

Вариант 2

Сотрудник финансового отдела обратился к программисту предприятия с просьбой об установке новой программы в его ПК. В какой зависимости находится сотрудник финансового отдела от программиста?

Вариант 3

На проходной завода охранник просит нового сотрудника показать пропуск. Какую власть оказывает охранник в данной ситуации на работника завода?

Вариант 4

Руководитель маркетингового отдела просит выйти в выходные дни своих сотрудников для оформления срочных заказов, обещав им хорошо заплатить за сверхурочные. Какому источнику власти отдал предпочтение руководитель маркетингового отдела для усиления своего влияния на подчиненных?

Вариант 5

Начальник отдела снабжения является сыном генерального директора данного предприятия. Какую власть он может использовать для усиления своего влияния на подчиненных?

Вариант 6

Токарь Иванов является уважаемым и знающим человеком на предприятии. В своем цеху он лидер коллектива. Иванов попросил коллегу подменить его в свою смену, на что тот сразу дал согласие.

Пример деловой игры:

Тема 5. Основные теории лидерства

Цель: выявить лидера в группе.

Задачи: обучение школьного актива организаторским навыкам, развитие коммуникабельности, развитие творческих способностей детей.

Подготовка к игре

- выбираются эксперты из числа учащихся в зависимости от количества участвующих команд. Работа экспертов заключается в следующем: раздача цветных карточек участникам команд в зависимости от проявляемых ими качеств.

- приготовить цветные карточки для работы экспертов: красные, синие, зеленые, желтые, черные, белые (количество карточек не ограничено).

- приготовить для каждой команды бумагу, клей, карандаши цветные, ручки, ластик.

Ход игры

«Визитка» команды

Задание ведущего: придумать название, девиз и творчески представить команду.

«Зоопарк»

Задание ведущего: составить из спичек животных (каждый участник команды должен положить свою спичку в общий рисунок фигуры животного).

Примеры животных: слон, крокодил, черепаха, жираф (в зависимости от количества команд).

Самое... самое... самое

Задание: каждой команде придумать конкурс на «самое, самое, самое» (по типу рекордов из книги Гиннеса), провести с другими командами и вручить приз победителю.

«Организаторское домино»

Задание: разложить в правильной последовательности карточки с названиями этапов коллективного творческого дела.

- идея дела,
- обсуждение идеи дела с группой товарищей,
- коллективное планирование дела (конкурс предложений, «мозговая атака», работа групп),
- создание совета дела,

- работа совета с предложениями в план дела,
- утверждение плана дела,
- распределение сил на подготовку заданий,
- создание и работа творческих групп по подготовке дела,
- организация помощи взаимодействия,
- рекламирование дела,
- смотр готовности,
- проведение дела,
- подведение итогов дела советом дела,
- сбор по подведению итогов дела (оценка самого дела и совета дела, награждение, «уроки на будущее»),

- последствие (уточнение, пополнение «копилки интересных дел»).

«Массовая игра»

задание: придумать и провести массовую игру с другими командами.

«Разговор животных в парах»

задание: придумать тему разговора и проговорить ее «языком животных».

Пары животных: собака – кошка, курица – осел, воробей – корова, свинья – баран.

«Ромашка»

Задание: 1-й вариант – пропеть песню «В лесу родилась елочка» как церковный хор, хор оленеводов Чукотки, хор детского сада, армейский хор.

2-й вариант – инсценировать сказку «Репка» в жанрах комедии, драмы, детектива, триллера.

«Аукцион идей»

Задание: предложить мероприятия по данной тематике.

«Афиша»

Задание: придумать текст и нарисовать плакат, который повесят у гардероба, столовой, кабинета ди-ректора, учительской.

Мозаика лидера

Задание: наклеить каждому участнику команды на чистый лист бумаги свой набор полученных разноцветных карточек. Подписать фамилию, имя, класс, школу.

Конкурсы оценивают жюри, бальная система произвольная.

Анализ мозаики лидера

Преобладание определенного цвета карточек выявляет следующее:

Красный – эмоциональный характер.

Синий – генератор идей.

Зеленый – организатор КТД.

Желтый – резерв, наблюдатель.

Черный – дезорганизатор.

Белый – исполнитель.

Примерная тематика рефератов:

Тема 1. Личность как ключевой элемент организации

1. Авторитет и лидерство как проблема современного управления.

2. Теории личностных качеств.

3. Ролевая структура команд. Команды менеджеров

Тема 7. Особенности деятельности команд разных видов в организациях

1. Общие представления о мотивации. Модели мотивации.

2. Типология и факторы формирования команд.

3. Формирование состава команды.

4. Этапы жизненного цикла команды.

Тема 9. Повышение эффективности деятельности команды

1. Эффективное построение команды.

2. Идеальный лидер.
 3. Команда. Практические аспекты.
 4. Лидерство в управлении организацией
- Примерная тематика эссе:

Тема 2. Понятие малой группы

1. Ключевые личностные характеристики лидера
2. Мотивы поведения личности в группе
3. Роль сплоченности в формировании команды
4. Сходства и различия формальных и неформальных групп в организации

Тема 5. Основные теории лидерства

1. Эволюция лидерства.
2. Теории лидерства.
3. Теории великого человека.
4. Теории влияния.
5. Теории взаимоотношений.

Типовые контрольные работы для студентов очной формы обучения

Контрольная точка № 1 (темы 1-3)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Роль сплоченности в формировании команды (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Обозначьте типы коммуникационных структур (7 баллов):

Централизованные структуры коммуникаций

а) _____ б) _____ в) _____

Децентрализованные структуры коммуникаций

а) _____ б) _____ в) _____

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

В компании N сменился директор по маркетингу. Нового руководителя сотрудники приняли настороженно, предложенные проекты откровенно «саботировали», а на тренинг, специально организованный с целью повышения квалификации (бесплатный и организованный внешним провайдером), вовсе никто не пришел, хотя все специалисты были оповещены о мероприятии заранее. Руководитель отдела не понимал, что происходит.

Ситуация прояснилась на одном из собраний. Руководитель отдела решил ввести прозрачную систему оценки работы. По этому поводу было созвано совещание для того, чтобы открыто обсудить нововведение со всеми сотрудниками отдела. На собрании все сотрудники стали активно возражать против изменений, и только одна сотрудница молчала, бросая одобрительные взгляды в сторону коллег. Когда ее спросили, что она думает по поводу новой системы, она ответила, что полностью согласна с коллективом.

Побеседовав с другими сотрудниками компании, руководитель отдела маркетинга выяснил, как ранее строилась работа отдела. Прежний руководитель отдела использовал в своей работе авторитарный стиль руководства. Все решения он принимал единолично, не советуясь с коллегами, а поручения и задачи подчиненным ставил как ему было удобно (при этом не всегда учитывал специ-

-ализацию того или иного сотрудника). Сотрудники привыкли все сложные вопросы решать через эту самую молчаливую сотрудницу – она была правой рукой прежнего руководителя и, как правило, помогала решать все их проблемы.

Проведенная социометрия подтвердила догадки руководителя – молчаливая сотрудница считалась явным лидером коллектива.

1. О каком типе лидерства идет речь в кейсе (конструктивный или деструктивный).
2. Назовите причины появления подобного лидера в отделе?
3. Каковы должны быть действия нового руководителя по устранению этих причин.

Контрольная точка № 2 (темы 4-6)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Поведенческий подход к исследованию лидерства (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Сравните понятия "лидер" и "руководитель" используя исследования в данной области А. Наумова и О. Виханского (7 баллов)

Критерий сравнения	Руководитель	Лидер
Роль		
Отношение к подчиненным		
Цель деятельности		
Основа действий		
На что опирается		
На чем основывается		
Как действует		
Направление деятельности		

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопросы:

1. Как проявились лидерские функции в поведении менеджера? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла? Каких черт ему явно не хватает?
3. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидера в описанной ситуации? Определите его примерные координаты на матрице. Какие рекомендации вы могли бы дать ему, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

Контрольная точка № 3 (темы 7-9)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Понятийный аппарат командообразования (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Назовите и охарактеризуйте команды по степени самостоятельности (7 баллов)

Наименование Характеристика

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществлять промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Тематика рефератов:

1. Авторитет и лидерство как проблема современного управления.
2. Стили лидерства.
3. Роль лидера в управлении командой.
4. Концепции лидерства.
5. Эволюция лидерства.
6. Лидерство в управлении организацией.
7. Лидеры и лидерство в управлении.
8. Теории лидерства.
9. Теории великого человека.
10. Теории личностных качеств.
11. Поведенческие теории.
12. Ситуационные теории.
13. Теории влияния.
14. Теории взаимоотношений.
15. Стадии развития теории индивидуализированного лидерства.
16. Личностные качества лидеров.
17. Процессуальные теории мотивации.
18. Эффективное построение команды.
19. Идеальный лидер.
20. Классические методы к разрешению конфликтов.
21. Ситуационное лидерство. Модели ситуационного лидерства.

22. Теории, основанные на концепции эмоционального интеллекта.
23. Эмоциональный интеллект. Типология стилей лидерства Дениэла Гоулмана..
24. Общие представления о мотивации. Модели мотивации.
25. Мотивационные теории.
26. Содержательные модели мотивации
27. Типология и факторы формирования команд.
28. Формирование состава команды.
29. Этапы жизненного цикла команды.
30. Ролевая структура команд. Команды менеджеров
31. Команда. Практические аспекты.
32. Разрешение конфликтов
33. Эволюция лидерства
34. Лидерство в управлении организацией
35. Лидеры и лидерство в управлении

Типовые контрольные работы для студентов очно-заочной формы обучения

Типовая аудиторная контрольная работа для студентов очно-заочной формы обучения:

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Роль сплоченности в формировании команды (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Сравните понятия "лидер" и "руководитель" используя исследования в данной области А.

Наумова и О. Виханского (10 баллов)

Критерий сравнения	Руководитель	Лидер
Роль		
Отношение к подчиненным		
Цель деятельности		
Основа действий		
На что опирается		
На чем основывается		
Как действует		
Направление деятельности		

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (15 баллов)

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

В процессе освоения дисциплины «Лидерство и управление командой» студентами, обучающимися по очно-заочной форме, в качестве самостоятельной подготовки, предусмотрено выполнение контрольной работы. Контрольная работа разработана в 10 вариантах. Вариант назначается студенту по последней цифре зачетной книжки, при этом цифра «0» соответствует варианту № 10.

Целью контрольной работы является оценка самостоятельного освоения материала студентами-заочниками. Контрольная работа включает: два теоретических вопроса и кейс-задачу.

Типовая контрольная работа для студентов очно-заочной формы обучения

Теоретические вопросы (оценка знаний):

Основные понятия, характеризующие малые группы (5 баллов);

Проектные и творческие команды (5 баллов).

Кейс-задача (оценка умений и навыков):

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы (20 баллов):

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и со-ставлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того мо-мента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это де-лать.

Таблица 1. График опозданий сотрудницы

Дата	День недели	Опоздания
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут
13 января	Пятница	12 минут

Вопросы и задания:

Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?

Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?

Аргументируйте свое решение.

Вопросы и задания к зачету

Теоретические вопросы

1. Понятие личности.
2. Компоненты теории личности.
3. Личность в группе.
4. Основные роли индивидов.
5. Понятия коллективизм, негативизм, конформизм.
6. Основные понятия, характеризующие малые группы.
7. Малые профессиональные группы.
8. Внутренняя взаимосвязанность по труду между работниками.
9. Роль сплоченности в формировании команды
10. Причины возникновения неформальных групп.
11. Отличительные черты неформальных групп.
12. Сходства и различия формальных и неформальных групп
13. Анализ понятия «лидерство».
14. Отличия руководителя от лидера.
15. Функциональные роли лидера.
16. Личностные качества лидера
17. Современные концепции лидерства.
18. Ситуационные теории лидерства.
19. Поведенческий подход к исследованию лидерства.
20. Традиционные концепции лидерства
21. Командообразование как парадигма управления современными организациями.
22. Понятийный аппарат командообразования.
23. Междисциплинарный характер критериев дифференциации команд
24. Рабочие команды и команды повышения эффективности/качества.

25. Межфункциональные, проектные и творческие команды.
26. Кросскультурные и управленческие команды.
27. Прочие разновидности команд
28. Властные ресурсы лидера как ключевой инструмент управления командой.
29. Основные типы ролевых структур команды.
30. Групповые нормы
31. Условия эффективной командной работы.
32. Факторы и условия, определяющие эффективность функционирования группы.
33. Факторы, влияющие на результативность функционирования групп.
34. Факторы, препятствующие эффективной работе группы.
35. Основные и переменные факторы.
36. Групповое единomyслие.
37. Стиль руководства

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Исследовать основы власти в организации на примере различных должностей.

1. Проанализируйте приведенные в табл. 1 должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу.

2. Обоснуйте свою точку зрения (письменно).

Таблица 1. Основы власти в организации

Задание 2.

Разработать вариант должностной инструкции с учетом специфики вашей организации.

1. Кратко опишите организацию и должность, о которой пойдет речь, указав связанные с ней задачи и ее место в системе управления.

2. Заполните табл. 1 для конкретной руководящей должности на основании полученных данных.

Таблица 1. Описание должности в виде таблицы

Задание 3.

Заполните таблицу, перечислив советы, которые дают немецкие и американские ученые, для укрепления или разрушения сплоченности в группе

Для укрепления сплоченности в группе Для разрушения сплоченности в группе

В данном разделе РПД приведены типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости студентов. Полный перечень заданий содержится в учебно-методическом комплексе по дисциплине «Лидерство и управление командой», который размещен в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступен для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

основная

Л1.1 Быкова А. В. Лидерство и управление командами [Электронный ресурс]:учеб. пособие; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва: РТУ МИРЭА, 2020. - 70 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163921>

Л1.2 Байдаков А. Н. Лидерство и командообразование:учеб. пособие. - Ставрополь: Секвойя, 2022. - 903 КБ

Л1.3 Беликова И. П., Левушкина С. В. Управление инновациями:учеб. пособие направления 38.04.02 Менеджмент магистерская программа «Управление проектами». - Ставрополь, 2023. - 2,64 МБ

дополнительная

Л2.1 Царенко А. С. Управление проектами [Электронный ресурс]:учеб. пособие; ВО - Бакалавриат. - Санкт-Петербург: Лань, 2023. - 236 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/310193>

Л2.2 Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 388 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=432121>

Л2.3 Зотов В. В., Петросян А. Д. Лидерство и командообразование [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат. - Москва: Русайнс, 2024. - 124 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/951444>

Л2.4 Царенко А. С. Управление проектами [Электронный ресурс]:учеб. пособие для СПО. - Санкт-Петербург: Лань, 2024. - 236 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/405614>

б) Методические материалы, разработанные преподавателями кафедры по дисциплине, в соответствии с профилем ОП.

Л3.1 Дейнека А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 288 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=432112>

Л3.2 Валишин Е. Н., Иванова И. А., Пуляева В. Н. Лидерство и управление проектной командой [Электронный ресурс]:учебник ; ВО - Аспирантура, Бакалавриат, Магистратура. - Москва: КноРус, 2024. - 184 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/951083>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
---	--------------------------------------	---------------------------

1		
---	--	--

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Специфика изучения дисциплины «Лидерство и управление командой» обусловлена формой обучения студентов, ее местом в подготовке бакалавра и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в аудиторной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа студента.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;
- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;
- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и очно-заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,
- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,
- официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, выполнения практических заданий и тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в аудиторной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа студента.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;
- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;
- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и очно-заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,
- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,
- официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, выполнения практических заданий и тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Kaspersky Total Security - Антивирус
2. Microsoft Windows Server STDCORE AllLngLicense/Software AssurancePack Academic OLV 16Licenses LevelE AdditionalProduct CoreLic 1Year - Серверная операционная система
3. OPERA - Система управления отелем
4. Аппаратно-программный комплекс «ARGUS-KARYO» -

11.3 Перечень программного обеспечения отечественного производства

1. Kaspersky Total Security - Антивирус
2. Аппаратно-программный комплекс «ARGUS-KARYO» -

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номер аудитории	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения занятий всех типов (в т.ч. лекционного, семинарского, практической подготовки обучающихся), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации		

		Э-142	Оснащение: Специализированная мебель на 24 посадочных места, персональный компьютер – 1 шт., трибуна аудиторная - 1 шт., мультимедиа-проектор - 1 шт., Проекционный экран – 1 шт., Оптико-электронное устройство идентификации стрелка «Рубин» - 1 шт., Лазерный пистолет Макарова ЛТ-120ПМ - 1 шт., Лазерный автомат Калашникова - 1 шт., ММГ автомата Калашникова - 1 шт., ММГ пистолета Макарова - 1 шт.
2	Помещение для самостоятельной работы обучающихся, подтверждающее наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования		
		Читальный зал научной библиотеки	Специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1 шт., принтер – 1 шт., цветной принтер – 1 шт., копировальный аппарат – 1 шт., сканер – 1 шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.

13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Лидерство и управление командой» составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 36.04.01 Ветеринарно-санитарная экспертиза (приказ Минобрнауки России от 28.09.2017 г. № 982).

Автор (ы)

_____ проф. КМиУР, дэн Беликова Ирина Петровна

Рецензенты

_____ доц. КМиУР, кэн Звягинцева Ольга Сергеевна

Рабочая программа дисциплины «Лидерство и управление командой» рассмотрена на заседании Кафедра менеджмента и устойчивого развития территорий протокол № 24 от 25.03.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 36.04.01 Ветеринарно-санитарная экспертиза

Заведующий кафедрой _____ Лисова Ольга Михайловна

Рабочая программа дисциплины «Лидерство и управление командой» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Институт ветеринарии и биотехнологий протокол № 2 от 22.04.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 36.04.01 Ветеринарно-санитарная экспертиза

Руководитель ОП _____