



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра Менеджмента в строительстве

УТВЕРЖДАЮ

Начальник учебно-методического управления

С.В. Михайлов

«27» июня 2019 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Командообразование, самоуправление и социальная адаптация в профессиональной деятельности

направление подготовки/специальность 08.04.01 Строительство

направленность (профиль)/специализация образовательной программы Промышленное и гражданское
строительство: технологии и организация строительства

Форма обучения очная

Санкт-Петербург, 2019

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целями освоения дисциплины являются формирование знаний о роли и месте команды в управленческой деятельности, получение представлений о построении профессиональной карьеры и самоорганизации и формирование знаний о социальной адаптации в профессиональной деятельности.

изучение понятия команды;

формирование системного представления о командной работе;

получение представления о видах путей построения профессиональной карьеры;

определение роли самоорганизации в построении профессиональной карьеры;

изучение методов самоорганизации;

изучение понятия социальной адаптации применительно к профессиональной деятельности.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения ОПОП
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.10 Контроль реализации стратегического плана команды	знает основы стратегического планирования умеет планировать деятельность команды владеет навыками навыками руководства командой
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2 Формирование состава команды, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников	знает понятие и принципы командообразования умеет определять роли членов команды владеет навыками навыками отбора участников команды
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.6 Выбор стиля управления работой команды в соответствии с ситуацией	знает основы конфликтологии умеет выбрать стиль управления командой владеет навыками навыками определения стиля руководства
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.7 Презентация результатов собственной и командной деятельности	знает основы психологии командной деятельности умеет формулировать выводы владеет навыками навыками презентации
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.8 Оценка эффективности работы команды	знает понятие эффективности работы команды умеет определять критерии эффективности работы команды владеет навыками навыками оценки эффективности работы команды

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.9 Выбор стратегии формирования команды и контроль её реализации	знает понятие стратегии умеет выбирать стратегию формирования команды владеет навыками навыками выхода из конфликтных ситуаций команды
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.2 Выбор способов интеграции работников, принадлежащих к разным культурам, в производственную команду	знает теоретические основы адаптации умеет составлять программу адаптации работников владеет навыками навыками применения способов адаптации работников в профессиональной деятельности
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2 Определение приоритетов собственной деятельности, личного развития и профессионального роста	знает основы самоорганизации умеет оценивать потенциал личного развития владеет навыками навыками анализа перспектив профессионального роста
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.3 Выбор технологий целеполагания и целедостижения для постановки целей личного развития и профессионального роста	знает основы личного целеполагания умеет сформулировать карьерные цели владеет навыками навыками самоанализа
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.4 Оценка собственных (личностных, ситуативных, временных) ресурсов, выбор способов преодоления личностных ограничений на пути достижения целей	знает основы теории целеполагания умеет выбирать способы преодоления личностных ограничений на пути достижения целей владеет навыками навыками тайм менеджмента
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.5 Оценка требований рынка труда и образовательных услуг для выстраивания траектории собственного профессионального роста	знает основы теории построения карьеры умеет оценить уровень собственной квалификации владеет навыками навыками планирования собственного профессионального роста

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.6 Оценка собственного ресурсного состояния, выбор средств коррекции ресурсного состояния	знает основы анализа ресурсного состояния умеет определять собственное ресурсное состояние владеет навыками навыками коррекции ресурсного состояния
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.7 Оценка индивидуального личностного потенциала, выбор техник самоорганизации и самоконтроля для реализации собственной деятельности	знает основы самоконтроля умеет выбирать технику самоорганизации владеет навыками навыками самоорганизации и самоконтроля для организации собственной деятельности

3. Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Данная дисциплина (модуль) включена в Блок «Дисциплины, модули» Б1.В.03 основной профессиональной образовательной программы 08.04.01 Строительство и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана.

№ п/п	Предшествующие дисциплины	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	Управление строительной организацией	ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3, ОПК-7.4, ОПК-7.6, ОПК-7.9
2	Социальные коммуникации. Психология	УК-1.2, УК-1.7, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-3.4, УК-3.5, УК-3.7, УК-4.2, УК-4.4, УК-4.5, УК-4.7, УК-5.1, УК-5.2, УК-5.3, УК-5.4, УК-5.5, УК-6.1, УК-6.6, УК-6.7

Управление строительной организацией

знать типы организационных структур строительной организацией и механизмы взаимодействия структурных подразделений

уметь определять цели и задачи плана деятельности строительной организации

владеть навыком проведения стратегического анализа управления строительной организацией

Социальные коммуникации. Психология

знать основы психологии

уметь применять психологические методы управления

владеть навыками социальной коммуникации

№ п/п	Последующие дисциплины	Код и наименование индикатора достижения компетенции
-------	------------------------	--

1	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-1.4, УК-1.5, УК-1.6, УК-1.7, УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-2.5, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-3.4, УК-3.5, УК-3.6, УК-3.7, УК-3.8, УК-3.9, УК-3.10, УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3, УК-4.4, УК-4.5, УК-4.6, УК-4.7, УК-5.1, УК-5.2, УК-5.3, УК-5.4, УК-5.5, УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3, УК-6.4, УК-6.5, УК-6.6, УК-6.7, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-1.4, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3, ОПК-2.4, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-3.5, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ОПК-4.5, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3, ОПК-5.4, ОПК-5.5, ОПК-5.6, ОПК-5.7, ОПК-5.8, ОПК-5.9, ОПК-5.10, ОПК-5.11, ОПК-5.12, ОПК-6.1, ОПК-6.2, ОПК-6.3, ОПК-6.4, ОПК-6.5, ОПК-6.6, ОПК-6.7, ОПК-6.8, ОПК-6.9, ОПК-6.10, ОПК-6.11, ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3, ОПК-7.4, ОПК-7.5, ОПК-7.6, ОПК-7.7, ОПК-7.8, ОПК-7.9, ПКО-1.1, ПКО-1.2, ПКО-1.3, ПКО-2.1, ПКО-2.2, ПКО-2.3, ПКО-2.4, ПКО-2.5, ПКО-2.6, ПКО-2.7, ПКО-2.8, ПКО-2.9, ПКО-2.10, ПКО-2.11, ПКО-3.1, ПКО-3.2, ПКО-3.3, ПКО-3.4, ПКО-3.5, ПКО-3.6, ПКО-3.7, ПКО-4.1, ПКО-4.2, ПКО-4.3, ПКО-4.4, ПКО-4.5, ПКО-4.6, ПКО-4.7, ПКО-4.8, ПКО-4.9, ПКО-4.10, ПКО-5.1, ПКО-5.2, ПКО-5.3, ПКО-5.4, ПКО-5.5, ПКО-5.6, ПКР-1.1, ПКР-1.2, ПКР-1.3, ПКР-1.4, ПКР-1.5, ПКР-1.6, ПКР-1.7, ПКР-1.8, ПКР-1.9, ПКР-1.10, ПКР-1.11, ПКС-1.1, ПКС-1.2, ПКС-1.3, ПКС-2.1, ПКС-2.2, ПКС-2.3, ПКС-2.4, ПКС-2.5, ПКС-2.6, ПКС-2.7, ПКС-3.1, ПКС-3.2, ПКС-3.3, ПКС-3.4, ПКС-3.5, ПКС-3.6, ПКС-3.7, ПКС-3.8
---	--	---

2	Преддипломная практика	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-1.4, УК-1.5, УК-1.6, УК-1.7, УК-2.1, УК-2.3, УК-2.4, УК-2.5, УК-4.1, УК-4.2, УК-4.5, УК-4.6, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3, ОПК-2.4, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-3.5, ОПК-5.2, ОПК-5.3, ОПК-5.5, ОПК-5.9, ОПК-5.12, ПКО-1.1, ПКО-1.2, ПКО-2.1, ПКО-2.3, ПКО-2.5, ПКО-2.7, ПКО-2.8, ПКО-2.9, ПКО-2.10, ПКО-2.11, ПКО-3.1, ПКО-3.2, ПКО-3.3, ПКО-3.4, ПКО-3.6, ПКО-3.7, ПКО-4.4, ПКО-4.5, ПКО-4.9, ПКО-5.1, ПКО-5.5
3	Технологическая практика	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-2.5, УК-3.3, УК-3.7, УК-4.4, УК-4.7, УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3, УК-6.4, УК-6.5, УК-6.6, УК-6.7, ПКО-2.1, ПКО-2.8, ПКО-2.9, ПКО-2.10, ПКО-2.11, ПКО-3.1, ПКО-3.2, ПКО-3.3, ПКО-3.6, ПКО-3.7, ПКО-4.6, ПКО-4.7, ПКО-4.8, ПКО-4.9, ПКО-4.10, ПКО-5.1, ПКО-5.2, ПКО-5.3, ПКО-5.4, ПКО-5.5, ПКО-5.6

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

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		3
Контактная работа	16	16
Лекционные занятия (Лек)	16	16
Иная контактная работа, в том числе:	0,1	0,1
консультации по курсовой работе (проекту), контрольным работам (РГР)		
контактная работа на аттестацию (сдача зачета, зачета с оценкой; защита курсовой работы (проекта); сдача контрольных работ (РГР))	0,1	0,1
контактная работа на аттестацию в сессию (консультация перед экзаменом и сдача экзамена)		
Часы на контроль	0	0
Самостоятельная работа (СР)	55,9	55,9
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)		
часы:	72	72
зачетные единицы:	2	2

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

5.1. Тематический план дисциплины (модуля)

№	Разделы дисциплины	Семестр	Контактная работа (по учебным занятиям), час.			СР	Всего, час.	Код индикатора достижения компетенции
			Лекц	ПЗ	ЛР			
1.	1 раздел. Командообразование							
1.1.	Теоретические основы формирования профессиональной команды	3	2			6,9	8,9	УК-3.2, УК-3.6
1.2.	Управление командой	3	2			7	9	УК-3.6, УК-3.8, УК-3.9, УК-3.10
1.3.	Психология команды	3	2			7	9	УК-3.2, УК-3.6, УК-3.7
1.4.	Конфликтология	3	2			7	9	УК-3.6, УК-3.9
2.	2 раздел. Самоуправление							
2.1.	Управление карьерой	3	2			7	9	УК-6.4, УК-6.5
2.2.	Самоорганизация	3	2			7	9	УК-6.2, УК-6.3, УК-6.6, УК-6.7
3.	3 раздел. Адаптация							
3.1.	Теоретические основы адаптации	3	2			7	9	УК-5.2
3.2.	Программы и участники адаптации	3	2			7	9	УК-5.2
4.	4 раздел. Иная контактная работа							
4.1.	Иная контактная работа	3					0,1	
5.	5 раздел. Контроль							
5.1.	Зачет	3						УК-3.2, УК-3.6, УК-3.7, УК-3.8, УК-3.9, УК-3.10, УК-5.2, УК-6.2, УК-6.3, УК-6.4, УК-6.5, УК-6.6, УК-6.7

5.2. Лекции

№ п/п	Наименование раздела и темы лекций	Наименование и краткое содержание лекций
-------	------------------------------------	--

1	Теоретические основы формирования профессиональной команды	Теоретические основы формирования профессиональной команды Введение в теорию формирования команды. Команда как разновидность группы. Общая характеристика команды как малой группы. Принципы организации командной работы. Типология команды. Ролевая дифференциация команды. Командные роли и их характеристики.
2	Управление командой	Управление командой Организационные возможности управления командой. Внешние и внутренние факторы командной работы. Пути образования команды. Эффективность командной работы. Уровни командной эффективности. Основные характеристики управленческой команды. Основные этапы и направления строительства команды. Отбор членов команды.
3	Психология команды	Психология команды Сплоченность и психологическая совместимость членов команды. Факторы влияющие на групповую сплоченность. Психологическая совместимость. Руководитель команды как стратегический лидер. Психология принятия командных решений. Развитие поведения команды.
4	Конфликтология	Конфликтология Сущность конфликта и его структура. Классификация конфликтов. Специфика управленческого конфликта. Причины конфликтов. Динамика конфликта. Основные этапы конфликта. Технологии управления конфликтами. Понятие управления конфликтом. Содержание управления конфликтами. Модели управления конфликтами. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами. Способы разрешения межличностных конфликтов. Разрешение конфликтов в команде.
5	Управление карьерой	Управление карьерой Понятие карьеры. Этапы карьеры. Концепции развития и управления карьерой персонала. Управление карьерой с позиций системного подхода. Формирование и управление карьерой. Деловая карьера и ее основные виды. Основные этапы карьеры и реализуемые потребности персонала в организации. Модели карьерных процессов. Теория человеческого капитала и индивидуальная карьера. Проблемы постановки карьерных целей. Индивидуальное планирование карьеры.
6	Самоорганизация	Самоорганизация Самоорганизация в науке и технике. Сравнение иерархии и плюрализма. Тайм менеджмент. Планирование своих действий. Формирование желаемого результата в конкретные цели. Фиксация плана действий. Расстановка приоритетов. SMART цели. Диаграмма Ганта, Принцип Парето.
7	Теоретические основы адаптации	Теоретические основы адаптации Понятие, сущность, виды и цели адаптации персонала. Первичная и вторичная адаптация. Факторы влияющие на успешность адаптации персонала. Программа и этапы адаптации. Методы адаптации. Результат адаптации сотрудников.
8	Программы и участники адаптации	Программы и участники адаптации Программа адаптации. Цель программы адаптации. Результат программы адаптации. Этапы разработки программы адаптации. Советы по составлению программы адаптации. Стратегия адаптации персонала. Чек-лист: процесс адаптации. Участники адаптационного процесса.

5.3. Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины и темы	Содержание самостоятельной работы
1	Теоретические основы формирования профессиональной команды	Самостоятельная работа Изучение материала. Подготовка к тестированию.
2	Управление командой	Самостоятельная работа Изучение материала. Подготовка к тестированию. Решение кейса на формирование проектной команды.
3	Психология команды	Самостоятельная работа Изучение материала. Подготовка к тестированию. Задание на анализ научного текста и формулирование профессионально значимых выводов.
4	Конфликтология	Самостоятельная работа Изучение материала. Подготовка к тестированию. Решение кейса "Внутренний конфликт"
5	Управление карьерой	Самостоятельная работа Изучение материала. Подготовка к тестированию. Решение кейса "Работа мечты".
6	Самоорганизация	Самостоятельная работа Изучение материала. Подготовка к тестированию. Решение кейса по тайм-менеджменту.
7	Теоретические основы адаптации	Самостоятельная работа Изучение материала. Подготовка к тестированию. Решение кейса "Новичок - путь адаптации".
8	Программы и участники адаптации	Самостоятельная работа Изучение материала. Подготовка к тестированию.
10	Зачет	

6. Перечень методических материалов для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Программой дисциплины предусмотрено проведение лекционных занятий, на которых дается систематизированный учебный материал, предполагающий формирование у обучающихся необходимых знаний, умений и навыков. Кроме того, важнейшим этапом изучения дисциплины является самостоятельная работа обучающихся с использованием всех средств и возможностей современных образовательных технологий.

В объем самостоятельной работы по дисциплине включается следующее:

- изучение теоретических вопросов по всем темам дисциплины;
- прохождение тестирования на остаточные знания по всем темам дисциплины в системе LMS Moodle;
- подготовка к зачету.

Залогом успешного освоения этой дисциплины является обязательное посещение лекционных занятий. Теоретический и методико-практический материал, полученный во время лекционных занятий, закрепляется выполнением тестовых заданий по темам дисциплины согласно РПД.

Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо в первую очередь ознакомиться содержанием РПД, а также методическими указаниями по организации самостоятельной работы.

Изучение дисциплины завершается промежуточной аттестацией в форме зачета.

Студенты, не прошедшие аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины (модуля)	Код и наименование индикатора контролируемой компетенции	Вид оценочного средства
1	Теоретические основы формирования профессиональной команды	УК-3.2, УК-3.6	Тест
2	Управление командой	УК-3.6, УК-3.8, УК-3.9, УК-3.10	Тест
3	Психология команды	УК-3.2, УК-3.6, УК-3.7	Тест
4	Конфликтология	УК-3.6, УК-3.9	Тест
5	Управление карьерой	УК-6.4, УК-6.5	Тест
6	Самоорганизация	УК-6.2, УК-6.3, УК-6.6, УК-6.7	Тест
7	Теоретические основы адаптации	УК-5.2	Тест
8	Программы и участники адаптации	УК-5.2	Тест
9	Иная контактная работа		Тест
10	Зачет	УК-3.2, УК-3.6, УК-3.7, УК-3.8, УК-3.9, УК-3.10, УК-5.2, УК-6.2, УК-6.3, УК-6.4, УК-6.5, УК-6.6, УК-6.7	

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля успеваемости, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

Пример тестового задания

для проверки сформированности индикатора достижения компетенции: УК-3.2

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

- А) командообразование;
- Б) групповая сплоченность;
- В) ценностно-ориентационное единство.

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

- А) в конце 19 века;
- Б) во второй половине 20 века;
- В) в начале 20 века.

3. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) формирование командного духа;
- В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- Г) все ответы не верны.

4. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:

- А) сплоченность;
- Б) группа;
- В) команда.

5. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:

- А) потенциальная команда;
- Б) псевдокоманда;
- В) рабочая группа.

6. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:

- А) команда;
- Б) рабочая группа;
- В) псевдокоманда.

7. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

- А) менеджер;
- Б) лидер;
- В) руководитель.

8. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

- А) реализатор;
- Б) руководитель;
- В) мотиватор;
- Г) организатор;
- Д) все ответы верны.

9. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:

- А) роль;
- Б) образ;
- В) стремление.

10. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:

- А) организатор;
- Б) управленец;
- В) администратор;
- Г) руководитель.

Мини-кейс на формирование проектной команды

для проверки сформированности индикатора достижения компетенции: УК-3.2, УК-3.6, УК- 3.9, УК-3.10

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?

Кейс по тайм-менеджменту

для проверки сформированности индикатора достижения компетенции: УК-6.4, УК-6.5

Составьте хронокарту последних своих двух дней в виде графика по образцу. В номенклатуру необходимо внести изменения в соответствии с вашим распределением времени в течении дня. Под графиком написать выводы.

Кейс "Работа мечты"

для проверки сформированности индикатора достижения компетенции: УК-6.2, УК-6.3, УК- 6.6, УК-6.7

Специалисты портала Rabota.ru провели опрос пользователей и назвали критерии, которым должна отвечать работа мечты. Сообщается, что первое место занимает стабильность. За неё проголосовали 76% опрошенных. На втором месте оказалась высокая зарплата, набравшая 74% голосов респондентов. Тройку лидеров замыкает хороший коллектив — 73% опрошенных.

Участники большинства опросов уже многие годы указывают на признак "работы мечты" - работа в удаленном формате. Такой вид работы вроде бы выгоден и для работодателя (не надо тратить на офис), и для работника (не надо каждый день тратить время на поездку в офис и обратно, не нужно встречаться с неприятными коллегами). И правда, работать можно из дома, с пляжа, находясь в путешествии или на даче. Но так ли это замечательно?

3.1. Назовите пять признаков СВОЕЙ работы мечты

3.2. Если вы работодатель - готовы ли вы управлять работниками, работающими дистанционно?

3.3. Если вы работник - сможете ли работать из дома или дачи, на берегу моря или в уютном отеле с панорамой на горные вершины?

Кейс "Новичок - путь адаптации"

для проверки сформированности индикатора достижения компетенции: УК-5.2

Олег В. был принят на работу в компанию «М...» в отдел, которым руководил Петр К. На

прошлой работе у Олега был авторитарный руководитель, и любое действие должно было быть с ним согласовано. Поэтому с первых дней работы Олег повел себя очень активно, постоянно приставал к Петру с расспросами. Без его согласия не мог принять ни одного решения.

У Петра был другой стиль руководства, он целиком полагался на квалификацию своих подчиненных и доверял им решать вопросы самостоятельно. Поэтому через какое-то время стал злиться на постоянные вопросы Олега и однажды в повышенном тоне выразил свое недовольство. Когда же Олег попытался предложить новое решение поставленной задачи, Петр лишь отмахнулся, сказав: «Мы так не делаем...» Олег был обижен подобным отношением и написал заявление об уходе. Петр удивился и, обсудив эту ситуацию с Олегом, убедил его не спешить с увольнением. По его мнению, необходимо возникшую проблему решать совместными усилиями. Для этого он обратился к Светлане Е., менеджеру по персоналу, и попросил помочь выяснить и устранить причину недопонимания, которое возникло между руководителем и подчиненным. Как поступить Светлане в данной ситуации?

Задание. Помогите Светлане принять правильное решение. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

— Что необходимо предпринять, чтобы адаптация Олега в коллективе и к стилю руководства Петра прошла успешно?

— Какие рекомендации можно дать Петру относительно его поведения как руководителя?

— Как можно устранить возникшее недопонимание между руководителем и подчиненным?

Кейс "Внутренний конфликт"

для проверки сформированности индикатора достижения компетенции: УК-3.6, УК-3.8, УК- 3.9

У крупного поставщика стройматериалов возникли проблемы с закупками: в отделе снабжения налицо конфликтная ситуация, а его начальник недостаточно квалифицирован. Проблема в том, что слабый руководитель одновременно является ценным специалистом, и терять его компания не хочет.

Задание:

Разрешите конфликтную ситуацию, таким образом, чтобы в компании остались и Максимова, и Руденко, а также повысилась эффективность работы отдела снабжения. Обоснуйте свое решение.

Информация о компании.

Компания ЗАО «Стройпоставки» работает на рынке Урало-Сибирского региона более 5 лет. Сфера деятельности - продажа строительных и отделочных материалов. Конкуренция в этой области очень высока. Рынок Екатеринбурга и Свердловской области в основном делят три фирмы с аналогичной ассортиментной линейкой. Имеются и конкуренты помельче, которые специализируются на отдельных группах стройматериалов - обычно их политика

более агрессивна.

Сейчас ЗАО «Стройпоставки» занимает около 30% рынка. В начале 2003 г. предприятие перестало выполнять плановые показатели по объему продаж (91% за квартал) и доходу (89% за квартал). От сотрудников отдела сбыта стали поступать жалобы: то на складе нет ходового товара, то заказ не доставили в срок, да и отпускные цены на товар, по их мнению, были высокими. «Снабженцы сидят и ничего не делают, - говорили сбытовики. - Им наплевать на наши планы по объемам продаж». После проведенного анализа выяснилось, что действительно часто нарушаются сроки поставок (до 2-х недель), коэффициент оборачиваемости товара значительно превышает нормативы. По некоторым ассортиментным группам отпускные цены выше цен конкурентов на 5- 7%. Причина - высокие закупочные

цены. Также стало понятно, что руководитель отдела в большей степени проявляет себя в роли снабженца, нежели в роли менеджера, а система оплаты труда в подразделении никак не «завязана» на плановые показатели по объемам продаж.

Ситуация в отделе

Руководитель отдела снабжения - Игорь Максимов - на вопросы генерального директора отвечал следующее: «Мои ребята работают неплохо. Следить за каждым я не собираюсь - они взрослые люди. Я свои позиции привожу практически в срок и по конкурентным ценам. Если хотите, напишу заявление об увольнении».

Максимов - самый опытный снабженец «Стройпоставок». Уволив его, компания не сможет работать эффективно, поскольку на нем держатся наиболее ходовые группы товара, а его работа во многом завязана на личных контактах с поставщиками. Назначение на должность было вынужденным: Игорь собирался уволиться. И в то время, и сегодня его управленческие навыки недостаточны для успешного руководства отделом. Игорь - очень коммуникабельный и обаятельный человек, незаменимый при форс-мажоре. Он эмоциональный лидер, готовый броситься на амбразуру, если это в интересах предприятия. Специалисты отдела с большим уважением относятся к Максиму как к снабженцу, но прячут глаза, когда их просят дать оценку его деятельности как руководителя. Чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки, руководство компании поручило директору по персоналу начать поиск кандидата на должность начальника отдела снабжения либо нового проектного отдела, чья деятельность будет также включать поставку продукции.

Через пару месяцев нашли грамотного специалиста по логистике - Юлию Руденко. Ее решили назначить зам. начальника отдела снабжения на испытательный срок. «Дальше будет видно», - сказал генеральный директор. Юлия, в отличие от Игоря, обладает более структурированным мышлением и способна заниматься плановой работой, опираясь на экономический анализ деятельности отдела. Вместе эти руководители хорошо дополняли друг друга. Подразделение стало работать более результативно.

Но постепенно в их отношениях стала нарастать напряженность, что сразу же отразилось на показателях отдела. Максимов чувствовал, что Юлия более компетентна в вопросах логистики и экономики. Он опасался, что в ближайшее время она может сместить его с должности руководителя. Поэтому Игорь стал давать Руденко поручения, которые в большей степени относились к обязанностям снабженца, нежели заместителя. Он также тормозил нововведения, которые предлагала Юлия. В свою очередь, Юлия, зная, что она более грамотно подходит к вопросам поставок, стремилась расширить свои полномочия и начала озвучивать свои идеи напрямую генеральному директору. Однако она не обладала таким авторитетом у сотрудников фирмы, как Игорь, не могла «зажечь и повести за собой», да и в области строительных материалов была менее компетентна.

Директор по персоналу проводил переговоры и с Руденко, и с Максимовым. Указывая на успешность их совместной работы, настаивал на распределении зон ответственности и разграничении полномочий. Но справиться с этой проблемой самостоятельно ему не удалось. Руководство же активных действий не предпринимало, надеясь, что ситуация постепенно разрешится сама собой. Тем временем начался раскол внутри отдела. Работники стали манипулировать

информацией, передавая ее то руководителю, то заму. При этом сбытовики все так же жаловались на качество работы снабженцев.

Дополнительная информация для решения:

Численность персонала компании - 200 человек.

В структуру входят следующие подразделения: отдел продаж, снабжения, транспортный отдел, склад, финансово-бухгалтерская группа, отдел персонала и маркетинг.

Численность отдела снабжения - 6 человек.

Стиль управления в компании - демократический; ценятся совместные решения, принятые командой управленцев.

Возраст руководителей

Генеральный директор - 50 лет.

Директор по персоналу - 33 года.

Руководитель отдела снабжения - 30 лет.

Заместитель руководителя отдела снабжения - 28 лет.

Задание на анализ литературного материала

для проверки сформированности индикатора достижения компетенции: УК-3.7

Анализ статьи В.А.Стародубцева "Как подготовить качественную презентацию", формулирование самостоятельных выводов относительно своей профессиональной деятельности.

7.3. Система оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) при проведении текущего контроля успеваемости

<p>Оценка «отлично» (зачтено)</p>	<p>знания: - систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы; - точное использование научной терминологии, систематически грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы; - полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине (модулю)</p> <p>умения: - умеет ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин</p> <p>навыки: - высокий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - владеет навыками самостоятельно и творчески решать сложные проблемы и нестандартные ситуации; - применяет теоретические знания для выбора методики выполнения заданий; - грамотно обосновывает ход решения задач; - безупречно владеет инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач; - творческая самостоятельная работа на практических/семинарских/лабораторных занятиях, активно участвует в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий</p>
<p>Оценка «хорошо» (зачтено)</p>	<p>знания: - достаточно полные и систематизированные знания по дисциплине; - усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине (модулю)</p> <p>умения: - умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку; - использует научную терминологию, лингвистически и логически правильно излагает ответы на вопросы, умеет делать обоснованные выводы; - владеет инструментарием по дисциплине, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач</p> <p>навыки: - самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; - средний уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - без затруднений выбирает стандартную методику выполнения заданий; - обосновывает ход решения задач без затруднений</p>

<p>Оценка «удовлетворительно» (зачтено)</p>	<p>знания: - достаточный минимальный объем знаний по дисциплине; - усвоение основной литературы, рекомендованной рабочей программой; - использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок умения: - умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им оценку; - владеет инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач; - умеет под руководством преподавателя решать стандартные задачи навыки: - работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий; - достаточный минимальный уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - испытывает затруднения при обосновании алгоритма выполнения заданий</p>
<p>Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено)</p>	<p>знания: - фрагментарные знания по дисциплине; - отказ от ответа (выполнения письменной работы); - знание отдельных источников, рекомендованных рабочей программой по дисциплине; умения: - не умеет использовать научную терминологию; - наличие грубых ошибок навыки: - низкий уровень культуры исполнения заданий; - низкий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - отсутствие навыков самостоятельной работы; - не может обосновать алгоритм выполнения заданий</p>

7.4. Теоретические вопросы и практические задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

7.4.1. Теоретические вопросы для проведения промежуточной аттестации обучающихся

1. Команда как разновидность группы. Общая характеристика команды как малой группы.
2. Принципы организации командной работы.
3. Типология команды.
4. Ролевая дифференциация команды.
5. Командные роли и их характеристики.
6. Организационные возможности управления командой.
7. Внешние и внутренние факторы командной работы.
8. Пути образования команды.
9. Эффективность командной работы. Уровни командной эффективности.
10. Основные характеристики управленческой команды.
11. Основные этапы и направления строительства команды.
12. Отбор членов команды.
13. Сплоченность и психологическая совместимость членов команды. Факторы влияющие на групповую сплоченность. Психологическая совместимость.
14. Руководитель команды как стратегический лидер.
15. Психология принятия командных решений.
16. Развитие поведения команды.

17. Конфликтология. Сущность конфликта и его структура. Классификация конфликтов.
 18. Специфика управленческого конфликта. Причины конфликтов. Динамика конфликта.
 19. Основные этапы конфликта. Технологии управления конфликтами. Понятие управления конфликтом. Содержание управления конфликтами.
 20. Модели управления конфликтами. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами.
 21. Способы разрешения межличностных конфликтов. Разрешение конфликтов в команде.
 22. Понятие карьеры. Этапы карьеры.
 23. Концепции развития и управления карьерой персонала. Управление карьерой с позиций системного подхода.
 24. Формирование и управление карьерой. Деловая карьера и ее основные виды. Основные этапы карьеры и реализуемые потребности персонала в организации.
 25. Модели карьерных процессов.
 26. Теория человеческого капитала и индивидуальная карьера.
 27. Проблемы постановки карьерных целей. Индивидуальное планирование карьеры.
 28. Самоорганизация в науке и технике.
 29. Сравнение иерархии и плюрализма.
 30. Тайм менеджмент. Планирование своих действий.
 31. Формирование желаемого результата в конкретные цели. Фиксация плана действий.
- Расстановка приоритетов.
32. СМАРТ цели. Диаграмма Ганта, Принцип Парето.
 33. Понятие, сущность, виды и цели адаптации персонала. Первичная и вторичная адаптация.
 34. Факторы влияющие на успешность адаптации персонала. Программа и этапы адаптации.
 35. Методы адаптации. Результат адаптации сотрудников.
 36. Программа адаптации. Цель программы адаптации. Результат программы адаптации.
 37. Этапы разработки программы адаптации. Советы по составлению программы адаптации.
 38. Стратегия адаптации персонала.
 39. Чек-лист: процесс адаптации.

7.4.2. Практические задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Практические задания для промежуточной аттестации размещены в ЭОИС Moodle «Командообразование, самоорганизация и социальная адаптация в профессиональной деятельности» в LMS Moodle / кафедра менеджмента в строительстве

<https://moodle.spbgasu.ru/course/view.php?id=3480>

7.4.3. Примерные темы курсовой работы (проекта) (при наличии)

Курсовые работы (проекты) не предусмотрены учебным планом.

7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура проведения промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости регламентируется локальным нормативным актом, определяющим порядок организации и проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Процедура оценивания формирования компетенций при проведении текущего контроля приведена в п. 7.2.

Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля приведены в п. 7.3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Зачет проводится в форме тестирования (в том числе компьютерное).

7.6. Критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии оценивания	Уровень освоения и оценка			
	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		

	<p>Уровень освоения компетенции «недостаточный». Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы</p>	<p>Уровень освоения компетенции «пороговый». Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.</p>	<p>Уровень освоения компетенции «продвинутой». Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.</p>	<p>Уровень освоения компетенции «высокий». Компетенции сформированы. Знания аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка</p>
знания	<p>Обучающийся демонстрирует: -существенные пробелы в знаниях учебного материала; -допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; -непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует: -знания теоретического материала; -неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; -неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует: -знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; -знания теоретического материала -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; -правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует: -глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; -полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, в рамках обсуждаемых заданий; -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, -логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора.</p>

умения	При выполнении практического задания билета обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень умений. Практические задания не выполнены. Обучающийся не отвечает на вопросы билета при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	Обучающийся выполнил практическое задание билета с существенными неточностями. Допускаются ошибки в содержании ответа и решении практических заданий. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей.	Обучающийся выполнил практическое задание билета с небольшими неточностями. Показал хорошие умения в рамках освоенного учебного материала. Предложенные практические задания решены с небольшими неточностями. Ответил на большинство дополнительных вопросов.	Обучающийся правильно выполнил практическое задание билета. Показал отличные умения в рамках освоенного учебного материала. Решает предложенные практические задания без ошибок. Ответил на все дополнительные вопросы.
владение навыками	Не может выбрать методику выполнения заданий. Допускает грубые ошибки при выполнении заданий, нарушающие логику решения задач. Делает некорректные выводы. Не может обосновать алгоритм выполнения заданий.	Испытывает затруднения по выбору методики выполнения заданий. Допускает ошибки при выполнении заданий, нарушения логики решения задач. Испытывает затруднения с формулированием корректных выводов. Испытывает затруднения при обосновании алгоритма выполнения заданий.	Без затруднений выбирает стандартную методику выполнения заданий. Допускает ошибки при выполнении заданий, не нарушающие логику решения задач. Делает корректные выводы по результатам решения задачи. Обосновывает ход решения задач без затруднений.	Применяет теоретические знания для выбора методики выполнения заданий. Не допускает ошибок при выполнении заданий. Самостоятельно анализирует результаты выполнения заданий. Грамотно обосновывает ход решения задач.

8. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

8.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания учебной и учебно-методической литературы	Количество экземпляров/электронный адрес ЭБС
<u>Основная литература</u>		
1	Сафонова Н. М., Лидерство и командообразование, Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017	http://www.iprbookshop.ru/73541.html

2	Алешин В. А., Гринева Е. А., Карташевич Е. В., Кожухова Е. Н., Кориненко И. В., Маличенко И. П., Михалкина Е. В., Скачкова Л. С., Соколова А. А., Степанова Е. А., Яковлева Е. А., Михалкина Е. В., Адаптация выпускников к первичному рынку труда, Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2011	http://www.iprbookshop.ru/46915.html
3	Артемьева В. А., Приходько А. Н., Харитонович А. В., Психолого-педагогические основы профессионального самоопределения, Санкт-Петербург, 2019	1
4	Приходько А. Н., Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания, Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014	http://www.iprbookshop.ru/49960.html
5	Якокка Л., Новак У., Карьера менеджера, Минск: Попурри, 2004	2
6	Герчиков В. И., Управление персоналом : работник - самый эффективный ресурс компании, М.: ИНФРА-М, 2008	2
7	Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г., Адаптация в коллективе, Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012	http://www.iprbookshop.ru/770.html
8	Козырев Г. И., Конфликтология, М.: Форум, 2010	1

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

8.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
«Командообразование, самоорганизация и социальная адаптация в профессиональной деятельности» в LMS Moodle / кафедра менеджмента в строительстве	https://moodle.spbgasu.ru/course/view.php?id=3480
Электронно-библиотечная система издательства "Консультант студента"	https://www.studentlibrary.ru/
Образовательная платформа Юрайт	https://urait.ru/

8.3. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

Наименование	Электронный адрес ресурса
Система дистанционного обучения СПбГАСУ Moodle	https://moodle.spbgasu.ru/
Информационно-правовая система Консультант	\\law.lan.spbgasu.ru\Consultant Plus ADM
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU
Единый электронный ресурс учебно-методической литературы СПбГАСУ	www.spbgasu.ru
Образовательные интернет-ресурсы СПбГАСУ	https://www.spbgasu.ru/Universitet/Biblioteka/Obrazovatelnye_internet-resursy/
Список сборников трудов и конференций в РИНЦ/eLIBRARY	https://www.spbgasu.ru/upload-files/universitet/biblioteka/List_rinc_elibrary_06_07_2020.pdf
Периодические издания СПбГАСУ	https://www.spbgasu.ru/Universitet/Biblioteka/Periodicheskie_izdaniya/

8.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Наименование	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
Microsoft Windows 10 Pro	Standard Enrollment 58300688, дата окончания 2020-12-31, Campus 3 61795673
Microsoft Office 2016	Standard Enrollment 58300688, дата окончания 2020-12-31, Campus 3 61795673
Microsoft Visio 2016	Standard Enrollment 58300688, дата окончания 2020-12-31, Campus 3 61795673

8.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Сведения об оснащённости учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации:

Комплект мультимедийного оборудования (персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран, аудиосистема), доска маркерная белая эмалевая, комплект учебной мебели, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Internet

Компьютерная аудитория (для самостоятельной работы обучающихся):

Рабочие места с ПК (стол компьютерный, системный блок, монитор, клавиатура, мышь), стол рабочий, подключение к компьютерной сети ГАСУ, выход в Internet

Для инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются специальные условия для получения образования в соответствии с требованиями нормативно-правовых документов.