

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Читинский институт (филиал)


ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра финансы и управление

УТВЕРЖДЕН

на заседании кафедры финансов и управления  
22 мая 2024 г. протокол № 9

Заведующий кафедрой  
С.Л. Курьянова



---

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
(ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ)  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
Б1.О.3 Командная работа и лидерство**

Специальность: 38.05.02 Таможенное дело

Специализация: Таможенное дело

Квалификация выпускника: специалист таможенного дела

Чита, 2024 г.

**Структура  
фонда оценочных средств  
по дисциплине «Командная работа и лидерство»**

№ п/п	Этапы формирова- ния компетенций	Перечень формируемых компетенций	ЗУНы (З.1, У1, Н1...)	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характери- зующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	Описание по- казателей и крите- риев оценивания компетенций на раз- личных этапах формирования, описания шкал оце- нивания
1	Проблема лидерства: сущ- ность, стили, тенденции	УК-3	З. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения постав- ленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и ру- ководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достиже- ния целей организации	Эссе «Командная работа: за и против»	Максимальное кол- во баллов-10.

2	Традиционные концепции лидерства. Ситуационные теории лидерства. Поведенческий подход к исследованию лидерства. Современные концепции лидерства. Управленческие стили (по И. Адизесу) Проблема лидерства в современном менеджменте: сущность, стили, тенденции Основные теории лидерства	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации	Учебное исследование "Современные теории лидерства"	Максимальное количество баллов-20.
3	Основные понятия, характеризующие малые группы группы. Типология малых групп. Методы управления малыми группами. Отличия группы от команды. Роль лидера в формировании сплоченности Руководство	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке	Тест	За каждый правильный ответ-1 балл (10 баллов)

	работой команды как малой группой		командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации		
4	Командные роли и стиль руководства в процессе выработки командной стратегии	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации	Коллоквиум Самоанализ результатов тестирования	Заполненный опросный лист-2 балла, подведение итогов, адекватные выводы-3 балла (5 баллов)
5	Команда как организационная форма коллективного управления	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии	Практическое задание	Максимальное кол-во баллов-20.

			для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации		
6	Функциональные виды командных стратегий	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной	Самоанализ результатов тестирования	Заполненный опросный лист-2 балла, подведение итогов, адекватные выводы-3 балла (5 баллов)

			стратегии для достижения целей организации		
7	Преимущества и недостатки командной стратегии	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации	Решение ситуационных задач Деловая игра	Максимальное кол-во баллов-26.
8	Итого по текущей аттестации	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том		100

			числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации		
9	Промежуточная аттестация	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации		100

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра финансы и управление

**Оценочные средства текущего контроля**

**Тема эссе-Современный лидер: кто он?**

**Требования к подготовке и оформлению эссе**

Эссе от французского «essai», англ. «essay», «assay» – попытка, проба, очерк; от латинского «exagium» – взвешивание. Это прозаическое сочинение – рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и обучающимся, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Эссе – это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

Цель эссе – высказать свою точку зрения и сформировать непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность позиции, выбранной автором данного текста.

Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.



3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу.

4. Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как:

1. исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);

2. качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);

3. аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами). Процесс написания эссе можно разбить на несколько стадий: обдумывание – планирование – написание – проверка – правка. Критерии оценки эссе могут трансформироваться в зависимости от их конкретной формы, при этом общие требования к качеству эссе могут оцениваться по следующим критериям: знание и понимание теоретического материала, анализ и оценка информации, построение суждений, оформление работы

Объем эссе – от 2 до 4 страниц рукописного текста.

Вверху справа указывается фамилия, имя, отчество автора эссе.

Далее – название эссе. Затем располагается текст.

#### Критерии оценивания эссе

№	Критерии оценивания эссе	Баллы
1	<b>Раскрытие смысла высказывания</b>	
	Смысл высказывания раскрыт или содержание ответа даёт представление о его понимании	2
	Смысл высказывания не раскрыт, содержание ответа не даёт представления о его понимании	0
2	<b>Характер и уровень теоретической аргументации</b>	
	<i>Наличие ошибочных с точки зрения научного общественнознания положений ведёт к снижению оценки по этому критерию на 1 балл</i>	
	Избранная тема раскрывается с опорой на соответствующие понятия, теоретические положения и выводы	3
	Приводятся отдельные относящиеся к теме, но не связанные между собой и другими компонентами аргументации понятия или положения	2

	Аргументация на теоретическом уровне отсутствует (смысл ключевых понятий не объяснён; теоретические положения, выводы отсутствуют) или используются понятия, положения и выводы, не связанные непосредственно с раскрываемой темой	0
3	<b>Качество фактической аргументации</b>	
	Факты и примеры почерпнуты из различных источников: используются сообщения СМИ, материалы учебных предметов (истории, литературы, географии и др.), факты личного социального опыта и собственные наблюдения (приведено не менее двух примеров из разных источников)	2
	Фактическая аргументация дана с опорой только на личный социальный опыт и житейские представления или приведен(-ы) пример(-ы) из источника одного типа	1
	Фактическая информация отсутствует или приведённые факты не соответствуют обосновываемому тезису	0
Максимальный балл		10

### Тематика учебных исследований

1. Проблема лидерства в отечественной и зарубежной науке.
2. Современные кросс-культурные исследования лидерства.
3. Гендерная психология лидерства.
4. Исследование стилей лидерства в организационной психологии.
5. Лидерство как инструмент интеграции общности.
6. Исследование проблемы лидерства как структурного феномена.
7. Отечественные подходы к исследованию структуры группового лидерства.
8. Интерпретационный подход в исследовании проблемы лидерства.
9. Харизматическое лидерство.
10. Гуманистический подход в исследовании проблемы лидерства.
11. Социально-ролевая теория гендерных различий лидеров.
12. Концепция гендерного потока.
13. Современные теории политического лидерства.
14. Психологические модели поведения политического лидера.
15. Современные отечественные концепции по построению команд.

16. Лидерство в малых группах.
17. Командный менеджмент.
18. Команда, ее миссия и командные отношения.
19. Факторы, влияющие на образование команды.
20. Формы субкультуры управленческих групп.
21. Лидерство и эффективная командная работа.
22. Руководство и лидерство, как социально-психологическое явление.
23. Власть и стили управления.
24. Власть и лидерство: сущность и значение.
25. Власть и политика.

### **Требования к содержанию и критерии оценивания результатов учебного исследования**

Проблемность – учебное исследование должно быть посвящено исследованию отдельных аспектов выбранной темы; решению некоторой задачи / проблемы в рамках выбранной темы, выявлять существо проблемы, давать направления, способы ее решения.

Актуальность – проблематика учебного исследования должна представлять интерес для научного сообщества в контексте выявления проблематики по исследуемому вопросу, пробелов, коллизий в законодательстве, совершенствования законодательства.

Научность – в работе должны рассматриваться научные аспекты решаемой задачи, даже если сама по себе задача имеет прикладное значение.

Новизна – представленные в статье результаты должны обладать научной новизной.

Обоснованность – представленные результаты должны быть обоснованы с помощью того или иного научного инструментария, с тем, чтобы можно было считать их достаточно достоверными.

Завершенность и структурированность – исследование должно носить законченный характер, т. е. оно должно начинаться постановкой задачи, а завершаться – достоверным решением этой задачи - выводом.

Результаты исследования должны быть четко структурированы, т. е. должны содержать общепринятые в научных публикациях разделы (подразделы), посвященные: актуальности темы исследования, анализу состояния исследуемого вопроса, постановке решаемой задачи, полученным результатам и их обсуждению, примерам, выводам (заключению).

№ п/п	Критерии оценки (каждый параметр оценивается по 5-ти бальной шкале)
1	Значимость, актуальность выдвинутой проблемы.

2	Научность. Необходимая глубина проникновения в проект, использование знаний из смежных отраслей.
3	Завершенность и структурированность
4	Презентация результатов исследования

### Тест

Вопрос	Варианты ответов	Правильный ответ
1. Положение человека в группе, которое определяется по ряду специфических признаков и определяет стиль его поведения, - это социальная _____		позиция
2. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:	А) Сотрудник набирает группу для решения какой-либо задачи; Б) Работник высказывает недовольство условиями труда; В) Сотрудник предлагает коллегам вместе сходить в кино; Г) Руководитель требует от подчиненных выполнения определенных обязанностей.	Г
3. _____ интеллект — сумма навыков и способностей человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.		Эмоциональный
4. На чем основываются социально-психологические методы управления?	А) На соблюдении регламентов и должностных инструкций; Б) На законодательных и нормативных актах; В) На воздействии на сознание и социальные условия; Г) На материальном интересе работников.	В
5. _____ - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов людей. В его основе лежит ситуация,		Конфликт

включающая противоречивые позиции сторон либо несовпадение интересов, желаний партнеров.		
6. Дуглас Макгрегор в своих исследованиях говорит:	А) Подчиненные ведут себя так, как их вынуждает вести себя руководство; Б) Поведение руководства напрямую зависит от поведения подчиненных; В) На поведение подчиненных никак не влияет руководитель; Г) От начальника не зависит, что и как будет делать подчиненный.	А
7. Группа людей, в чем-то значимых для индивида, к которой он себя добровольно причисляет или членом которой хотел бы стать, называется группой.		референтной
8. На чём основана власть специалиста?	А) на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом; Б) на взаимопомощи; В) на особом внимании к вопросам эффективности производства; Г) на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.	А
9. Расположите в порядке возрастания дистанции зоны общения: 1. Интимная 2. Социальная 3. Публичная 4. Личная		1423
10. Какое утверждение правомерно для лидера?	А) он организует работу; Б) он просто существует; В) он ведет за собой; Г) он управляет.	В

### Коллоквиум

#### Темы:

1. Суть и история появления термина «команда» применительно к рабочей группе.
2. Команда и группа.
3. Групповая динамика, стадии развития группы.
4. Групповые эффекты и их влияние на эффективность работы группы.
5. Принципы управления групповой динамикой.
6. Ролевые и динамические концепции командообразования.
7. Руководство и лидерство – значение терминов, проблемы толкования терминов, современные подходы к определению лидерства и руководства.
8. Руководитель и лидер как различные роли – сущность каждой роли, предпосылки конфликта ролей, возможности сочетания ролей в одном человеке.

9. Источники власти – их сущность и проявления.

10. Понятие организационного климата и его параметры. Организационный климат высокой результативности.

**Критерии оценивания:**

Количество баллов	Содержание
5	Даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, при ответах выделялось главное, развернутый ответ без принципиальных ошибок; логически выстроенное содержание ответа; мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; полное знание терминологии по данной теме; четкое выделение причинно-следственных связей между основными категориями; умение ответить на вопрос без использования индивидуального письменного конспекта; использование презентационных материалов.
4	Даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями программы, ответы в основном были краткими, но не всегда четкими; практически полное знание терминологии данной темы; использование презентационных материалов.
3	Даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые знания, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.
2	Неполный ответ на вопрос; неполное знание терминологии; наличие некоторых существенных ошибок в изложении основных фактов, теорий; неумение провести логические параллели, выводы; неумение выделить причины и следствия важнейших категорий; неспособность ответить без помощи письменного конспекта; знание основной литературы, рекомендованной к семинару.
1	Студент затрудняется при выполнении практических задач, работа проводится с опорой на преподавателя или других студентов; отсутствие прямого ответа на поставленный вопрос либо ответ, содержащий бессистемную, минимальную информацию; отсутствие логических связей в ответе; отсутствие знания терминологии по теме семинара.

## Практическое задание «Личностные качества эффективного руководителя»

Цель: развитие умения применять основные теории лидерства на практике при подборе руководителей.

Задание 1. Назовите важнейшие личностные качества, которыми, по вашему мнению, должен обладать идеальный кандидат на вакансию вице-президента крупной промышленной компании.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Перечислите вопросы, которые в процессе интервью при приеме на работу помогут вам определить наличие этих качеств у претендента на имеющуюся вакансию.

Задание 2. Составьте перечень своих серьезных неудач и ошибок. Отметьте, отсутствие или слабая выраженность каких качеств привели к этим промахам и поражениям. Вспомните, как вы в свое время преодолели ту или иную неудачу. В качестве материала для сопоставления ниже приводится одиннадцать базовых ограничений («слабых мест»), существенно сдерживающих эффективность работы студента.

Перечень данных качеств предлагается английскими консультантами по управлению М. Вудкоком и Д. Френсисом (1995). Для более точного восприятия указанных качеств ниже приводится краткое содержательное наполнение каждого из них.

1. Неумение управлять собой:
  - неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, знания, умения;
  - неспособность справляться со стрессами современной жизни.
2. Размытость личных ценностей:
  - отсутствие ясного понимания своих личных ценностей;
  - наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. Смутные личные цели:
  - отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни;
  - наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. Остановленное саморазвитие:
  - отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. Недостаточность навыка решать проблемы:
  - отсутствие стратегии принятия решений;
  - неспособность эффективно решать проблемы в динамичных условиях рабочей среды.
6. Недостаток творческого подхода:
  - затруднения в генерировании достаточно новых и оригинальных идей;
  - неумение использовать новые идеи.
7. Неумение влиять на людей:
  - недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих;
  - слабое влияние на решения других людей.
8. Недостаточное понимание особенностей современного управленческого труда:
  - недостаток понимания мотивации;
  - устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя (преподавателя).
9. Слабые навыки студента:
  - отсутствие практических способностей добиваться результата от работы.

10. Неумение обучать:

- отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив (студентов):

- неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов (студентов).

Определив и проанализировав наиболее существенные достижения и ошибки в вашей жизни, заполните таблицу 1.

Таблица 1. – Баланс личных успехов и неудач

Мои крупнейшие успехи, достижения	Как я этого добился (способности, которые были для этого необходимы)	Мои значительные неудачи, поражения	Способности, которых мне не доставало	Как я преодолел неудачи
1.		1.		
2.		2.		
3.		3.		
...		...		
10.		10.		

### Сильные и слабые стороны

Следующий шаг – группирование выявленных вами достоинств и недостатков в блоки качеств и определение в каждом блоке двух-трех наиболее важных сильных и слабых сторон. Полученный таким образом «срез» способностей (таблица 2) является предпосылкой для планирования дальнейших шагов по достижению целей профессионального продвижения и роста.

Таблица 2. - Анализ сильных и слабых сторон

«Срез» способностей	Сильные стороны	Слабые стороны
Профессиональные знания и опыт	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Способности студента	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Коммуникативные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Личные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Интеллектуальные способности, рабочие приемы	1. 2. 3.	1. 2. 3.
прочее		



## Ситуационные задачи

### Ситуация 1. «Выбор стиля управления»

В дизайнерском отделе Вашей фирмы снизились результаты труда.

Было отмечено, что среди сотрудников нет слаженности, существуют «тихие» конфликты.

На сегодняшний день назначено собрание отдела, где должен выступить недавно назначенный руководитель отдела...

Роль руководителя отдела: Предложить мероприятия, направленные на стабилизацию работы отдела и реализация которых, позволит создать работоспособную «команду», способную достичь, поставленные цели организации (в вашем лице).

Подготовьте выступление-программу действий: «Коллеги, я Вас собрал....

«Мы сегодня собрались...». Возможные варианты действий: - определяю задачи каждому сотруднику, даю возможность самим разобраться в ситуации, оказываю помощь, убеждаю в необходимости действовать по-новому, использую свой авторитет, создаю комиссию по контролю за выполнением принятого решения и т.д.

Роль сотрудников дизайнерского отдела: В вашем отделе нет слаженности, результаты труда низкие, вашим отделом недовольно руководство, между сотрудниками существуют межличностные конфликты. Сегодня на собрании будет выступать новый руководитель: «Что же он нам скажет?!»

Письменно ответьте на вопросы:

1. Определите, какому стилю отдает предпочтение руководитель отдела?
2. Какие аргументы Вы в подтверждение можете привести?
3. Насколько, на ваш взгляд, выбранный стиль управления, будет эффективным в достижении целей?

Ситуация 2. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Вопросы для обсуждения

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как вы?».
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 3. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

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

Вопросы для обсуждения

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - уволить несогласного лидера;
  - проигнорировать его мнение;
  - привлечь на свою сторону;
  - прочее (обосновать).

Ситуация 4. В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решат сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения стоящих перед корпорацией целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорацией.

Вопросы для обсуждения. Как вы оцениваете стремление руководства корпорации «Сони» привлечь к участию в решении проблемы, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации? Оправдан ли, по вашему мнению, такой подход к организации производства?

### Тест для самоанализа Определение предпочитаемого источника власти

#### «Личный профиль власти» (М.Майер)

№	Чтобы оказать влияние на окружающих, я предпочел бы	Не согласен		Ни да, ни нет	Согласен	
		Полностью	Отчасти		отчасти	Полностью
1.	Повысить им зарплату	1	2	3	4	5
2.	Сделать так, чтобы они почувствовали свою ценность	1	2	3	4	5
3.	Назначить их на выполнение нежеланной для них работы	1	2	3	4	5
4.	Дать им почувствовать мое одобрение	1	2	3	4	5
5.	Дать им почувствовать, что они обязаны стараться	1	2	3	4	5
6.	Дать им почувствовать, что их принимают как людей	1	2	3	4	5
7.	Дать им почувствовать свою значимость	1	2	3	4	5
8.	Предложить им хорошие технические решения	1	2	3	4	5
9.	Создать им сложности в работе	1	2	3	4	5
10.	Поделиться с ними своим опытом и знаниями	1	2	3	4	5
11.	Сделать для них что-нибудь неприятное	1	2	3	4	5
12.	Сделать их пребывание на работе непереносимым	1	2	3	4	5
13.	Повлиять на получение ими прибавки в зарплате	1	2	3	4	5



	поступать по-моему					
3	Мне больше нравится работать и добиваться успехов в команде, чем в одиночку					
4	У меня есть опыт работы капитаном спортивной команды или лидером какой-либо группы					
5	При выполнении групповых заданий (учебных или рабочих) я всегда стремлюсь заставить других участников команд прислушиваться к моему мнению					
6	При работе в команде для меня важнее всего сохранить хорошие отношения между участниками					
7	При работе в команде для меня важнее всего добиться поставленных перед группой целей					
8	При работе в команде я всегда учитываю чувства и потребности ее участников					
9	При работе в команде я всегда структурирую деятельность и распределяю обязанности таким образом, чтобы улучшить результаты работы					
10	При работе в команде я стараюсь соблюдать баланс между требовательностью и справедливостью, между поддержкой подчиненных и необходимой строгостью					

### Оценка и интерпретация

*Показатель готовности к лидерству:* сумма баллов за ответы на вопросы 1-5.

20 баллов и выше – вы способны быть успешным лидером

От 10 до 20 баллов – возможно развитие вашего лидерского потенциала

Ниже 10 баллов – вы заинтересованы в достижении личным профессиональных целей

*Показатель предпочитаемого лидерского стиля*

Ориентация на задание (сумма баллов за ответы на вопросы 7 и 9)

Ориентация на отношения (сумма баллов за ответы на вопросы 6 и 8)

*Показатель лидерской адаптивности:* балл за ответ на вопрос 10. Если вы получили 4 или 5 баллов – вы умеете действовать исходя из обстоятельств.

### Тест для самоанализа «Определение групповой роли»

#### Тест Р.М. Белбина «Групповые роли»

Инструкция В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

#### Бланк ответов

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

#### Вопросы

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

А. Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.

В. У меня много новых идей.

Г. Я помогаю другим людям выдвигать их идеи.

Д. Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа.

Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.

3. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому, что:

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не предусмотрено, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

3. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять времени и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

3. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, предполагая что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

5. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я пытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих возможностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

3. Я устраю обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

6. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, чего сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

### Ключ

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
сумма								

Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого.

Найдите сумму баллов по каждому из восьми столбцов.

Выделите те столбцы – роли где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще исполняете в группе. Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии:

I роль - председатель; II роль - формирователь; III роль - генератор идей; IV роль - оценщик идей; V роль - организатор работы; VI роль - организатор группы; VII роль - исследователь ресурсов; VIII роль - завершитель.

Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого. Найдите сумму баллов по каждому из восьми столбцов. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще исполняете в группе.

Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии:

I роль - председатель; II роль - формирователь; III роль - генератор идей; IV роль - оценщик идей; V роль - организатор работы; VI роль - организатор группы; VII роль - исследователь ресурсов; VIII роль - завершитель.

Характеристика ролей в команде I – председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный, нуждается в высокомотивированной группе.



II – формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной умелой группе. I и II – два противоположных подхода к общему управлению группой.

III – генератор идей. Функции: источник идеи; свойства: умен, богатое воображение, креативность; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV – оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V – организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

VI – организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII – исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

VIII – завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности. Чтобы управленческая команда была эффективна, нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга (иногда один член группы может выполнять две и больше ролей).

## **Решение кейс-заданий**

### **Кейс 1**

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шлаться взад и вперед», – говорил Форд.

Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилизованных и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А».

Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Вопросы для обсуждения:

1. Каких управленческих принципов и концепций в системе власти и лидерства придерживался Г. Форд?

2. Почему Г. Форда называли великим менеджером?

3. В чем причины потери компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка к 1927 г.?

4. Если бы Г. Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали ему в отношении выбора стиля управления?

Обоснуйте свои рекомендации.

## **Кейс 2.**

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером.

Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы для обсуждения

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?

2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?

## **Кейс 3. «Два взгляда на лидерство»**

Цель. Закрепление знаний об основных стилях лидерства; оценка эффективности каждого из них.

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

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

Выступление доктора Смирнова К.Л.

Уважаемые коллеги!

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

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

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

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

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго. У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

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

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

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

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

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

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

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

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя

их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее.

Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

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

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

Спасибо за внимание.

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

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

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

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

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

Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?
2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.

#### **Кейс 4. «Управленческая команда в компании»**

##### **Часть 1**

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании должен встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на

проданные товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год.

Компания едва не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от «края пропасти».

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00.

Владимир - 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из аудиторской компании «Большая шестерка». Кроме финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы.

Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по профессии он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру.

Елена – 45-летняя сестра Бориса - руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, так у Елены всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

Борис: Хорошо, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопрос о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнения каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что рост цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы хотим получить какой-либо прибыль в этом году. По лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Николай: Если повышение цен будет касаться только новых заказов, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результат от роста цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и направлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товар.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность?

Борис: Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Борис: Елена, ты чем-то недовольна? Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отработывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь следует рисковать, не правда ли, Елена?

Елена (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес - это принятие трудных решений. За это нам и платят (Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все - на Бориса).

Письменно ответьте на вопросы части 1:

1. Объясните, что произошло на данном заседании? Какую роль выполнял каждый из участников? Что каждый из них делал и пытался сделать? Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания. Было ли заседание эффективным? Объясните.

2. Какое решение они собираются принять? Какие детали важны для этого решения?

3. Как вы поступили бы на их месте?

## Часть 2

Консультант (спокойно): Я думаю, что Елена говорит интересные вещи. Вы хотите «сделать» большие деньги в середине сезона продаж. В этом и заключается проблема. Если вы не можете обойтись без увеличения цен, то должны подумать о том, как сделать это, сняв большую часть проблем, порожденных этим решением.

Владимир: (грубо и с обидой): Было бы глупо отказаться от повышения цен.

Консультант (спокойно): Может быть, это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не 29 думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями.

Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария. Ничего не услышав, консультант продолжил: Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени. (Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

Елена: Вот это я и имела в виду.

Консультант: По неполученным заказам повысить цены будет проще, если объяснить дилерам ситуацию.

Владимир (уже не грубо и, очевидно, с положительным отношением): Ладно, я так и сделаю.

Николай: У нас целая кipa новых заказов, ждущих подтверждения...

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня. Консультант: А почему бы не подключить к этому людей Елены?

Елена: Да, они знают дилеров лучше. Мы поручим им эту работу, и пусть они связываются с дилерами немедленно. Правда, много сил уйдет на то, чтобы убедить дилеров в необходимости повышения цен. Я тоже займусь этим сразу же после заседания.

Владимир: Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам разослать письма.

Консультант: Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

Елена: Что меня беспокоит, так это то, как лучше сделать всю эту работу. Ведь повышение цен – это серьезное дело. Я думаю, что люди пойдут нам навстречу.

Владимир: Мы с Еленой займемся всем этим немедленно. (Все опять замолчали.)

Борис: Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

Письменно ответьте на вопросы части 2:

1. Что Вы теперь думаете об окончательном решении?
2. Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта?
3. Можно ли сказать, что управленческая команда не занималась решением проблемы?
4. Что консультант изменил в работе управленческой команды Бориса и в ее организационном окружении, сложившееся в компании?
5. Как данная ситуация свидетельствует о групповом решении проблем, принятии решений и о групповой работе в целом?

### Деловая игра «Ситуационное лидерство»

В рамках данной игры вы предоставите возможность участникам прожить все 4 стиля лидерства и дать возможность почувствовать эмоции, когда стиль лидерства не подходит под сотрудника и наоборот. В результате этого кейса применение стиля лидерства будет осознанным.

Руководство к реализации

1) Группа делится на 2 части по 4 человека. 4 человека играют роль руководителей, 4- подчиненных

2) каждому раздается индивидуальная инструкция, делится с которой он не должен. Далее участники готовятся к проведению индивидуальной беседы с сотрудником (около 5 минут на сотрудника). Участники – сотрудники готовятся к беседе в рамках инструкции

3) Вверху у каждого участника-руководителя указан стиль лидерства, который он должен применять ко всем сотрудникам. У участников-сотрудников - уровень развития, и он придерживается его со всеми руководителями. Очень важно чтобы все вне зависимости от ситуации придерживались инструкции

4) далее группа расходится, и каждый руководитель должен провести с каждым сотрудником 5-минутную беседу по кейсу. Итого через каждого подчиненного пройдет 4 руководителя со своим стилем лидерства, и каждый руководитель пройдет 4 подчиненных со своим уровнем развития.

5) Задача подчиненных - определить стиль лидерства каждого руководителя

6) задача Руководителей- определить уровень развития каждого подчиненного

7) при разборе уделите внимание эмоциональному состоянию, пониманию задач, функции контроля и прочее

Директивный стиль (S1)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своей команды по навыкам продаж Сим кард и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты не ожидаешь, что сотрудник много сделал, так как во время презентации и после нее он не задавал никаких вопросов, но ты готов прийти к нему на помощь.

- Ты взял папку материалов по подготовке к тренингу и попросишь его прочитать ее и рассказать тебе основные моменты, которые он усвоил через 3 дня.

- Ты подготовил план действий по подготовке презентации. В частности это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала. Ты попросишь подчиненного заполнять план по ходу подготовки к презентации и отчитываться перед тобой по ходу его выполнения;

- Ты объясняешь ему, что тренинг должен длиться не более 3-х часов.

- Ты планируешь проводить с ним ежедневные встречи, чтобы отслеживать прогресс.

- Дашь ему понять, что ты хочешь прослушать тренинг в его исполнении перед его проведением для сотрудников отдела.

- Ты подчеркнешь важность соблюдения устанавливаемых тобой сроков.

- Ты устанавливаешь главный приоритет тренинга по сравнению с другими делами.

- В конце встречи просишь его повторить все затронутые тобой моменты и сроки, чтобы убедиться, что он все понял и запомнил.

Наставнический стиль (S2)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам Продаж сим карт и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из промоутеров.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты не ждешь, что сотрудник много сделал в плане подготовки тренинга, и ты встречаешься с ним сегодня, чтобы предложить свою помощь;

- Ты ожидаешь, что сотрудник будет не уверен в своих силах и неприятно поражен количеством материала, которое должно быть уложено в 3 часа;

- Ты предполагаешь, что он будет высказывать большое количество сомнений и возражений и поэтому, не дожидаясь их, будешь объяснять важность этого тренинга и твою уверенность, что с твоей помощью все получится очень хорошо.

- Ты готов разделить все сомнения и беспокойства твоего подчиненного

- Ты предложишь ему конкретный план действий по подготовке тренинга и спросишь его мнение, прислушаешься к хорошим идеям, но убедишься, что общая канва тренинга останется в твоей редакции. В частности это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала.

- Ты назначишь ему конкретное время дополнительной встречи, в рамках которой он мог бы посмотреть на демонстрацию части тренинга в твоём исполнении,

- Ты предложишь ему возможность провести этот тренинг для тебя, чтобы разобрать все спорные моменты и вселить в него уверенность.

- Ты установишь частые точки контроля.

Поддерживающий стиль (S3)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам Продаж Сим карт и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты ожидаешь, что сотрудник уже приступил к работе и будет задавать много вопросов.



- На его вопросы, отвечай вопросом «А как ты думаешь, что надо сделать?», ожидая услышать готовые альтернативы действий. Принимаешь лучшие варианты, на твой взгляд.

- Ты больше слушаешь, чем говоришь. Задаешь открытые вопросы.
- Ты хочешь убедиться, что работник понял ключевые моменты тренинга и сроки его проведения.

- Если сотрудник высказывает сомнения и опасения, поинтересуйся, как ты можешь ему помочь, однако ты не будешь давать много советов и конкретных инструкций как надо готовить тренинг – ты знаешь, что квалификация у него достаточная для этого. Ты просто постарайся вселить в него уверенность в своих силах.

- Не скупись на поддержку и ободрение Промоутера.
- Ты списываешь все проблемы, высказываемые сотрудником, на недостаток его уверенности в своих силах. С квалификацией для проведения тренинга у него никаких проблем нет.

#### Делегирующий стиль (S4)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам продаж Сим карт и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты знаешь, что у твоего подчиненного достаточно профессионализма для выполнения задачи и не предвидишь никаких сложностей, так что не будешь давать советов, решений, рекомендаций или идей, даже если тебя об этом попросят.

- Ты уверен, что большая часть работы уже сделана.
- Ты намереваешься просто мимоходом осведомиться как у него дела и не планируешь вникать в детали и пускаться в объяснения

- Единственного, что ты хочешь сделать – это напомнить срок исполнения работы.

- Ты веришь в способности и опыт этого сотрудника и просто уверен, что у него все получится и будет сделано вовремя.

- Ты хочешь попросить его позаботиться о сотруднике из другой команды в плане подготовки у них аналогичного тренинга.

#### Уровень профессионального развития D1

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

Задача тебе очень интересна, и ты с удовольствием за нее возьмешься.

- На данный момент ты ничего не сделал, так как у тебя много другой работы,
- Ты не совсем знаешь, как готовить этот тренинг, и тебе необходимы конкретные указания: что и как нужно сделать. Ты бы очень оценил прописанный план действий и рекомендации по проведению тренингов.

- Ты очень хочешь, чтобы Руководитель поставил тебе приоритеты среди тех задач, которые ты выполняешь согласно функциональным обязанностям - самому тебе очень трудно сориентироваться, что из них можно отложить, либо передать другому на время подготовки к тренингу.

#### Уровень профессионального развития D2

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты подавлен от того, что ты еще почти ничего не сделал для подготовки к тренингу.
- Ты потратил много времени, думая о тренинге, но не знаешь с чего начать и как вообще его подготовить.
- Ты не видишь в тренинге особого смысла, так как кому надо и так все знают, да и готовить его тебе не очень хочется.
- Ты знаешь, что подготовка и проведение тренинга потребует много времени, а ты и так занят. Остальные дела кажутся тебе более важными и срочными.
- Ты знаешь, что тренинга не будет достаточно, чтобы заставить работников пользоваться этими навыками. Ты обеспокоен бессмысленностью работы.
- Тем более у тебя нет уверенности в своих навыках проведения обучающих тренингов.

Уровень профессионального развития D3

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты уже приступил к работе. Задание кажется очень увлекательным. У тебя есть несколько идей по поводу того, как этот тренинг можно сделать интересным.
- Тренер Компании однажды тебе говорил, что в тебе скрыты хорошие способности для проведения тренингов.
- Вместе с тем, ты немного встревожен тем, насколько успешно пройдет тренинг, так как в реальности еще никогда не проводил тренинги для сотрудников.
- Ты составил план подготовки тренинга (в частности, это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала), но не уверен, что сможешь завершить работу в срок, так как еще многое предстоит сделать.
- Однако, конкретные указания что и как надо сделать, тебе не нужны – ты просто беспокоишься как все пройдет и очень оценишь, если твой Руководитель поможет тебе ощутить уверенность в своих силах.

Уровень профессионального развития D4

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты начал подготовку тренинга и уже придумал учебные примеры задач на закрепление навыков работы в программе.
- У тебя уже есть опыт в проведении тренингов, поскольку раньше региональный тренер Компании уже привлекал тебя к участию в тренингах в роли своего помощника.
- У тебя хорошие навыки планирования и ты уже запланировал предстоящую работу по подготовке тренинга. В частности, это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала.
- Ты вообще мотивирован и самоуверен.
- Ты веришь, что программа повысит продуктивность команды.

- Ты охотно готов помочь другим коллегам, если им поручат аналогичное задание подготовить тренинг.
- Чрезмерное руководство ничего, кроме раздражения с твоей стороны, не вызывает.
- Более того, в ситуации чрезмерного руководства можно высказать обиду на оказанное таким образом недоверие. Предложить снять с тебя эту задачу и поручить тому, кто вызывает больше доверия.

## Оценочные средства промежуточного контроля

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ:

1-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Тест/проверка знаний. Критерий: Правильный ответ - 1 балл.

Компетенция: УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Знание: Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели<sup>1</sup>.

1. Сущность и содержание командной работы
2. Отличия «команды» от «группы»
3. Основные принципы командообразования
4. Стадии развития группы
5. Характеристика понятия «лидерство»
6. Отличия «лидера» от «руководителя»
7. Характеристики эффективного лидера
8. Личность лидера
9. Подходы к описанию лидерства
10. Теория черт
11. Поведенческий подход к описанию лидерства
12. Суть ситуационного подхода
13. Теория адаптивного подхода
14. Эмоциональный интеллект в командной работе
15. Сущность понятий “hard skills” и “soft skills”
16. Управленческие стили И.Адизеса
17. Групповые роли (Р.М. Белбин)
18. Сущность конфликта
19. Виды конфликтов.
20. Стратегии преодоления конфликтных ситуаций

### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УМЕНИЙ:

2-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Решить задачу кейса, ответить на вопросы.

Задание на умение. Критерий: Правильно выполненное задание - 35 баллов.

Компетенция: УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

Умение: Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации

### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ НАВЫКОВ:

3-й вопрос билета (35 баллов), вид вопроса: Разработать стратегию конструктивного решения проблемы, возникшей в команде.

Задание на навыки. Критерий: Правильно выполненное задание - 35 баллов.

Компетенция: УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Навык: Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации

### Билеты к экзамену в 1-м семестре на 3-м курсе

Министерство науки и высшего образования

Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования

**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
БАЙКАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕН-  
НОГО УНИВЕРСИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Направление – 38.05.02 Таможенное дело

Профиль – Таможенное дело

Кафедра финансов и управления

Дисциплина – Командная работа и  
лидерство

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Тест (30 баллов).
2. Решить задачу кейса №1, ответить на вопросы. (35 баллов).
3. Разработать стратегию конструктивного решения проблемы, возникшей в команде (35 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования

Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования

**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
БАЙКАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕН-  
НОГО УНИВЕРСИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Направление – 38.05.02 Таможенное дело

Профиль – Таможенное дело

Кафедра финансов и управления

Дисциплина – Командная работа и  
лидерство

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

1. Тест (30 баллов).
2. Решить задачу кейса №2, ответить на вопросы. (35 баллов).
3. Разработать стратегию конструктивного решения проблемы, возникшей в команде (35 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования

Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования

**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
БАЙКАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕН-  
НОГО УНИВЕРСИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Направление – 38.05.02 Таможенное дело

Профиль – Таможенное дело

Кафедра финансов и управления

Дисциплина – Командная работа и  
лидерство

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3

1. Тест (30 баллов).
2. Решить задачу кейса №3, ответить на вопросы. (35 баллов).
3. Разработать стратегию конструктивного решения проблемы, возникшей в команде (35 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

#### Вопросы к тесту

1) Ключевые признаки команды включают в себя:

1. Участники разделяют цели команды, ее ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности.
2. Участники имеют взаимодополняющие умения.
3. Участники не принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности.

Ответы: 12

2) Что из перечисленного является наиболее важным для эффективной коммуникации в команде?

1. Разнообразие навыков и опыта членов команды
2. Четкое распределение ролей и обязанностей
3. Общая цель и ценности
4. Строгий контроль со стороны лидера
5. Постоянная конкуренция между членами команды

Ответы: 123

3) Какие преимущества дает командная работа по сравнению с индивидуальной?

1. Больше идей и перспектив
2. Более эффективное решение сложных задач
3. Более простая координация работы
4. Развитие навыков и компетенций членов команды
5. Меньше времени на выполнение задач

Ответы: 124

4) Какие типы конфликтов могут возникать в команде?

1. Конфликты интересов
2. Конфликты ценностей
3. Межличностные конфликты
4. Конфликты ресурсов

Ответы: 1234

5) Какие факторы важны при создании эффективной команды?

1. Использование формальной терминологии
2. Регулярное проведение совещаний
3. Активное слушание и обратная связь
4. Отсутствие критики

Ответ: 3

6) Каким образом лидер может обеспечить участие всех членов команды в выработке стратегии?

1. Проведение индивидуальных встреч с каждым членом команды
2. Организация общих собраний и обсуждений
3. Раздача письменных инструкций
4. Использование электронной почты для информирования

Ответ: 2

7) Каковы основные преимущества командной работы перед индивидуальной?

1. Возможность распределения обязанностей
2. Повышение креативности и инновационности
3. Улучшение коммуникации внутри коллектива
4. Все вышеперечисленное

Ответ: 4

8) Какой из следующих факторов наиболее важен для успешной работы команды?

1. Единая квалификация всех членов команды
2. Четкое распределение ролей
3. Высокая квалификация каждого члена команды
4. Постоянный контроль со стороны руководства

Ответ: 2

9) Модель Белбина состоит из 9-ти типов и поделена на 3 группы, выберите из предложенных ролей 3, которые относятся к интеллектуальным.

1. Генератор идей
2. Душа команды
3. Специалист
4. Координатор
5. Аналитик-стратег

Ответ: 135

10) Что является основной целью лидера при организации работы команды?

1. Обеспечение выполнения задач любой ценой
2. Выработка стратегии и мотивация команды
3. Контроль за выполнением задач
4. Поддержание дружеской атмосферы в коллективе

Ответ: 2

11) Как лидер может мотивировать команду на достижение поставленных целей?

1. Через материальные стимулы
2. Путем признания заслуг и достижений
3. С помощью постановки амбициозных целей
4. Используя комбинацию различных методов мотивации

Ответ: 4

12) Какие факторы могут негативно повлиять на сплоченность команды?

1. Отсутствие четкой цели
2. Конфликты между членами команды
3. Недостаточная компетентность руководителя
4. Все вышеперечисленное

Ответ: 4

13) По мнению П.Херси и К.Бланшара высокая ориентация на людей и низкая — на задачу характерна для какого стиля лидерства?

1. Директивный
2. Наставнический
3. Поддерживающий
4. Делегирующий

Ответ: 3

14) По мнению П.Херси и К.Бланшара совмещение высокой ориентированности на задачу и на людей характерно для этого стиля лидерства?

1. Директивный
2. Наставнический
3. Поддерживающий
4. Делегирующий

Ответ: 2

15) Из каких трех шагов состоит групповая динамика по мнению Курта Левина?

1. Разморозка; движение; заморозка
2. Рынок; движение; плато
3. Разморозка; движение; скачок

Ответ: 1

16) Как называется процесс социального влияния, направленного на привлечение и мобилизацию добровольной помощи других для достижения коллективной цели?

Ответ: Лидерство

17) Что нужно делать с потенциальными членами команды, которые «могут, но не хотят» выполнять работу?

Ответ: Мотивировать

18) Когда время выполнения задачи ограничено необходимо создание команды или достаточно рабочей группы?

Ответ: Рабочей группы

19) Для рутинных повторяющихся задач, когда требуется лишь поверхностное общение; менее квалифицированные сотрудники с простым характером мотивации; кризисных ситуаций при условии высокого уровня компетентности управленческих решений и авторитета лидера; строго организованной централизованной системы управления и централизованного распределения ресурсов какой стиль управления рекомендуется?

Ответ: Авторитарный

20) Назовите стиль управления, при котором руководитель принимает решения сам, но советуется с подчиненными и делегирует контроль некоторых этапов работы. Каждый



участник команды может предложить свое решение задачи и скорректировать сроки.

Ответ: Демократический

21) Расположите этапы выработки командной стратегии в правильном порядке:

1. Реализация стратегии
2. Анализ ситуации
3. Разработка плана действий
4. Определение целей
5. Оценка результатов

Ответ: 24315

22) Соотнесите тип лидерства с его характеристикой. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Тип лидерства		Характеристика	
А	Авторитарный	1	Лидер предоставляет команде свободу действий, минимально участвуя в управлении
Б	Демократический	2	Лидер активно вовлекает команду в процесс принятия решений
В	Либеральный	3	Лидер принимает решения единолично, минимизируя участие команды

Ответ: А3Б2В1

23) Соотнесите этап жизненного цикла команды с его характерными проблемами. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Этап		Проблемы	
А	Формирование	1	Эффективное выполнение задач, возможные изменения состава
Б	Бурление (Шторм)	2	Укрепление внутренних связей и согласование процессов
В	Нормирование	3	Напряжение и борьба за власть
Г	Исполнение	4	Конфликты и неопределённость роли

Ответ: А4Б3В2Г1

24) Установите соответствие между методом управления конфликтами и его применением. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Процессы (явления, события)		Метод	
А	Совместный поиск решения, максимально учитывающего интересы обеих сторон	1	Компромисс
Б	Обе стороны частично уступают для достижения временного соглашения	2	Сотрудничество
В	Одна сторона жертвует своими интересами ради сохранения отношений	3	Уклонение
		4	Приспособление
		5	Принуждение

Ответ: А2Б1В4

25) Соотнесите качество эффективного лидера с его описанием. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Качество		Описание	
А	Коммуникативные навыки	1	Способность понимать эмоции и потребности людей
Б	Эмпатия	2	Видение перспектив и умение разрабатывать планы для достижения долгосрочных целей
В	Стратегическое мышление	3	Навык построения эффективных отношений с командой и заинтересованными сторонами
Г	Проницательность	4	
Д	Образованность	5	

Ответы: 1Б2В3А

26) Расположите следующие этапы жизненного цикла команды в правильном порядке:

1. Формирование
2. Нормирование
3. Бурление
4. Исполнение

Ответы: 1324

27) Установите правильную последовательность действий лидера при разрешении конфликта в команде:

1. Сбор фактов и мнений
2. Выбор метода урегулирования конфликта (компромисс, сотрудничество и др.)
3. Анализ причин возникновения конфликта
4. Реализация выбранного метода
5. Оценка результатов после разрешения конфликта

Ответы: 13245

28) Расположите этапы процесса эффективного делегирования в правильном порядке

1. Предоставление ресурсов и поддержки
2. Определение задачи и ожидаемых результатов
3. Оценка результатов и предоставление обратной связи
4. Выбор подходящего исполнителя
5. Согласование ответственности и полномочий

Ответы: 24513

29) Сопоставьте типы ролей в команде с их функциями. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Руководитель		Период	
А	Оценивает идеи и предложения, выявляет недостатки	1	Генератор идей
Б	Претворяет идеи в конкретные планы действий	2	Координатор
В	Вырабатывает новые идеи и предложения	3	Критик
Г	Организует работу команды	4	Реализатор

Ответы: АЗБ4В1Г2

30) Определите правильную последовательность шагов при формировании команды

1. Подбор членов команды
2. Постановка целей и задач
3. Развитие командных норм и правил
4. Создание условий для адаптации новых членов
5. Мониторинг и оценка эффективности работы команды

Ответы: 21435

### **Кейс №1: “Новая команда для разработки проекта”**

Ситуация: В IT-компании сформирована новая команда для разработки инновационного программного продукта. В команду входят:

- Анна (Руководитель проекта): Опытный менеджер, ориентированный на результат, склонна к директивному стилю управления.
- Борис (Ведущий разработчик): Технический гений, но иногда проявляет нетерпимость к чужим идеям, предпочитает работать в одиночку.
- Виктор (Младший разработчик): Молодой, амбициозный, полон свежих идей, но пока не имеет большого опыта.
- Галина (Тестировщик): Внимательна к деталям, склонна замечать все ошибки, но иногда слишком пессимистична.
- Дмитрий (Дизайнер): Креативный, но иногда теряет нить проекта, сосредоточившись на эстетике.

Через две недели работы Анна замечает, что команда работает неэффективно: Борис игнорирует предложения Виктора, Виктор боится высказывать свое мнение, Галина постоянно критикует работу Бориса, а Дмитрий предлагает идеи, не соответствующие изначальным требованиям. Команда кажется разрозненной, а сроки проекта начинают срываться.

Вопросы:

1. На каком этапе развития находится команда Анны, судя по описанию? Обоснуйте.
2. Какие основные проблемы в командной работе проявляются в данном случае?
3. Какие рекомендации вы можете дать Анне как руководителю проекта, чтобы помочь команде перейти к более эффективному этапу?
4. Как Борису и Виктору следует изменить свое поведение для улучшения командной работы?
5. Как можно использовать сильные стороны Галины и Дмитрия, минимизируя их потенциальные негативные проявления?

Возможный вариант ответа:

1. Этап развития: Команда находится на этапе конфликта (Storming). Это видно по разрозненности, игнорированию идей, критике, боязни высказывать мнение, что свидетельствует о борьбе за лидерство, роли и принятие общих правил.

2. Проблемы:

- 1) Низкий уровень доверия и открытости.
- 2) Конфликт между членами команды (Борис vs. Виктор, Галина vs. Борис).
- 3) Неэффективное распределение ролей и игнорирование вклада некоторых членов.
- 4) Нечеткое понимание общих целей и методов работы.
- 5) Директивный стиль лидера, который, возможно, подавляет инициативу.

3. Рекомендации Анне:

- 1) Провести командную сессию: Обсудить текущую ситуацию, проблемы, ожидания каждого.
  - 2) Установить четкие правила игры: Определить, как принимаются решения, как дается обратная связь, как решаются конфликты.
  - 3) Поощрять открытое общение: Создать безопасную среду, где каждый может высказаться без страха критики.
  - 4) Четко определить роли и ответственности: Каждому члену команды должно быть ясно, что от него ожидается.
  - 5) Стимулировать совместное принятие решений: Вовлекать команду в обсуждение проблем и поиск решений.
  - 6) Применить более гибкий стиль лидерства: Слушать и учитывать предложения Виктора, помогать Борису интегрировать командную работу в его технический вклад.
4. Борису и Виктору:
- 1) Борис: Должен научиться слушать и уважать чужие идеи, даже если они отличаются от его. Важно понимать, что командный результат важнее личного видения.
  - 2) Виктор: Должен найти смелость высказывать свои идеи, аргументируя их. Он может обратиться к Анне или более опытным членам команды за поддержкой.
5. Галине и Дмитрию:
- 1) Галина: Ее внимательность к деталям и критичность могут быть ценными, если их направлять конструктивно. Можно поручить ей роль “адвоката дьявола” (конструктивного критика), чья задача – выявить потенциальные проблемы до их возникновения, но с предложениями по их решению.
  - 2) Дмитрий: Его креативность важна, но нужно направлять ее в русло проектных целей. Можно четко ставить задачи по дизайну, ограничивать сроки, а затем интегрировать его идеи в общий план.

## **Кейс 2: “Конфликт в проектной команде”**

Ситуация: Команда из пяти человек работает над важным проектом, который должен быть завершен к концу месяца. Возникает конфликт между двумя ключевыми членами команды:

- Сара (Маркетолог): Считает, что команда должна больше внимания уделять продвижению продукта и анализу рынка, настаивает на увеличении бюджета на маркетинг.
- Джон (Разработчик): Убежден, что главный приоритет – завершить разработку продукта в срок, а все дополнительные расходы на маркетинг сейчас неуместны.

Конфликт обостряется, обсуждения становятся эмоциональными, продуктивность команды падает. Другие члены команды (Анна, Петр, Мария) чувствуют напряжение и не знают, как реагировать.

Вопросы:

1. Какой тип конфликта возник в команде?
2. Как может повлиять этот конфликт на дальнейшее развитие команды и на успех проекта?
3. Какие стратегии разрешения конфликта могут применить Сара и Джон, а также другие члены команды?
4. Какую роль может сыграть руководитель команды (если он есть) в разрешении этого конфликта?
5. Какие уроки команда может извлечь из этой ситуации для будущей работы?

Возможный вариант ответа:

1. Тип конфликта: Конфликт интересов (разные приоритеты), конфликт по поводу ресурсов (бюджет) и, возможно, межличностный конфликт, если он перерос в личные нападки.

2. Влияние конфликта:

На команду: Снижение сплоченности, морального духа, потеря доверия. Команда может разделиться на два лагеря.

На проект: Срыв сроков, ухудшение качества продукта (если внимание отвлекается от основной задачи), неэффективное использование ресурсов.

3. Стратегии разрешения:

Для Сары и Джона:

Активное слушание: Каждый должен выслушать и понять позицию другого.

Фокус на общей цели: Напомнить себе, что оба хотят успеха проекта.

Компромисс: Найти золотую середину (например, выделить часть бюджета на маркетинг, но не чрезмерно, или определить, какие маркетинговые действия наиболее приоритетны).

Сотрудничество: Попытаться найти решение, которое полностью удовлетворит обе стороны (например, найти более дешевые, но эффективные маркетинговые ходы, или определить, какие функции продукта можно ускорить, чтобы высвободить бюджет).

Для других членов команды (Анна, Петр, Мария):

Выступить медиаторами: Помочь Саре и Джону услышать друг друга, избежать эмоциональных выпадов.

Предложить компромиссные варианты: Основываясь на общем понимании целей проекта.

Привлечь руководителя (если есть): Передать проблему руководителю для более объективного рассмотрения.

4. Роль руководителя:

Фасилитация: Организовать встречу, где Сара и Джон смогут спокойно обсудить свои позиции.

Нейтральность: Не вставать на чью-либо сторону, а помочь сторонам найти решение.

Фокусировка на общей цели: Напомнить о важности проекта и необходимости работать вместе.

Принятие решения (в крайнем случае): Если стороны не могут договориться, руководитель должен принять решение, исходя из наилучших интересов проекта, но объяснив свое решение.

5. Уроки для команды:

1) Важность открытого обсуждения разногласий на ранних этапах.

2) Необходимость выработки четких правил разрешения конфликтов.

3) Понимание, что разные члены команды могут иметь разные приоритеты, и их нужно учитывать.

4) Важность умения слушать и идти на компромисс.

### **Кейс 3: “Разнообразие ролей в команде”**

Ситуация: Команда работает над созданием нового онлайн-курса. В команде присутствуют люди с разными ролями и стилями работы:

- Ольга (Эксперт по контенту): Глубокие знания, но склонна затягивать с завершением, стремясь к идеальности.

- Сергей (Продюсер): Отлично организует процесс, следит за сроками, но иногда слишком авторитарный.

- Ирина (Дизайнер): Визуально ориентирована, предлагает креативные, но иногда сложные в реализации решения.

- Максим (Технический специалист): Прагматичен, ориентирован на решение задач, но не всегда проявляет инициативу.
- Елена (Тестировщик): Очень внимательна к деталям, но склонна к излишней критике.

Сергей постоянно торопит Ольгу и Ирину, требуя быстрее закончить работу. Ольга чувствует, что ее не ценят, и ее стремление к качеству игнорируется. Ирина обижена на то, что ее креативные идеи отвергаются без должного рассмотрения. Максим молча выполняет задачи, но не предлагает никаких улучшений. Елена же постоянно находит новые недочеты, что замедляет общий процесс.

Вопросы:

1. Опишите, какие сильные стороны каждого члена команды могут быть полезны для проекта, и как их проявления могут стать проблемами.
2. Как Сергей может изменить свой стиль управления, чтобы лучше учитывать потребности других членов команды?
3. Как Ольге и Ирине следует реагировать на давление Сергея, чтобы сохранить мотивацию и качество работы?
4. Что может сделать Максим, чтобы внести больший вклад в командную работу?
5. Как можно более конструктивно использовать критику Елены?

#### Возможный вариант ответа:

1. Сильные стороны и проблемы:

Ольга (Эксперт): Сильная сторона – глубокие знания. Проблема – перфекционизм, затягивание сроков.

Сергей (Продюсер): Сильная сторона – организация, контроль сроков. Проблема – авторитарность, игнорирование креатива и качества.

Ирина (Дизайнер): Сильная сторона – креативность. Проблема – не всегда практичные решения, игнорирование требований.

Максим (Техник): Сильная сторона – прагматизм, решение задач. Проблема – пассивность, отсутствие инициативы.

Елена (Тестировщик): Сильная сторона – внимательность к деталям. Проблема – излишняя критика, замедление процесса.

2. Рекомендации Сергею:

Принять ситуационное лидерство: Понимать, что разные задачи и разные люди требуют разного подхода.

Больше слушать и вовлекать: Дать Ольге и Ирине возможность обосновать свои идеи и сроки.

Фокус на общем результате: Объяснять, как качество и креативность влияют на общий успех, а не только скорость.

Делегировать: Позволить Максиму и Елене проявлять больше инициативы в рамках своих ролей.

3. Реакция Ольги и Ирины:

Четко обосновывать свои сроки и потребности: Представлять Сергею аргументы, почему именно такие сроки необходимы для достижения качества или креативности.

Предлагать компромиссы: Если есть возможность, найти “золотую середину” между скоростью и качеством.

Обращаться за поддержкой к другим членам команды: Например, к Максиму, который может помочь оценить техническую реализуемость идей Ирины.

4. Вклад Максима:

Предлагать технические решения: Если идеи Ирины кажутся ему сложными, он может предложить более простые и быстрые технические реализации.

Активно участвовать в обсуждениях: Не только выполнять задачи, но и предлагать улучшения.

Помогать другим членам команды: Например, в оценке трудоемкости задач.

5. Конструктивное использование критики Елены:

Систематизировать ее находки: Вместо хаотичного предъявления ошибок, Елена может вести список всех найденных недочетов с предложениями по их устранению.

Планировать время на исправление: Заранее закладывать время в график проекта для устранения найденных ошибок.

Вовлекать ее в процесс тестирования на ранних этапах: Чтобы ошибки выявлялись на стадии разработки, а не на финальном тестировании.

### **Проблемные ситуации (с вариантами ответов)**

#### **№1: “Неопределенность в новой команде”**

Ситуация: Сформирована новая команда из 5 человек для реализации сложного проекта. Участники из разных отделов, имеют разный уровень опыта. Руководитель проекта (Иван) обозначил общую цель, но не детализировал задачи и роли. Через неделю после старта Иван заметил, что команда не движется вперед: участники либо ждут указаний, либо занимаются второстепенными задачами, либо обсуждают общие идеи, но не приступают к их реализации. Возникает чувство неопределенности и фрустрации.

Варианты решения:

А. Иван должен немедленно провести жесткий разнос команды, напомнив о сроках и последствиях невыполнения задачи. В. Иван должен дать команде больше времени, чтобы они сами смогли разобраться и определиться с задачами. С. Иван должен провести командную сессию, где совместно с командой будут определены конкретные задачи, роли и сроки, а также установлены правила взаимодействия. D. Иван должен сам взять на себя все задачи, чтобы успеть в срок, а потом провести работу над ошибками.

Выберите наиболее эффективный вариант решения и обоснуйте свой выбор.

Ответ и обоснование (пример):

Наиболее эффективный вариант: С

Обоснование:

- Вариант А (жесткий разнос) скорее всего вызовет негативную реакцию, страх и еще большую демотивацию, не решая корневой проблемы неопределенности.
- Вариант В (дать больше времени) может усугубить ситуацию, так как команда уже находится в неопределенности, и без структурирования проблем только усугубится.
- Вариант D (Иван все сделает сам) абсолютно не соответствует принципам командной работы. Это приведет к выгоранию Ивана, отсутствию развития команды и неэффективному использованию ресурсов.
- Вариант С (командная сессия) является наиболее эффективным, так как он соответствует потребностям новой команды на этапе Формирования (Forming) и частично Конфликта (Storming), где неопределенность ролей и задач является главной проблемой. Совместное определение целей, ролей и правил создает ощущение причастности, повышает ответственность и позволяет использовать потенциал каждого члена команды. Это основа для перехода к более продуктивным этапам.

#### **№ 2: “Конфликт из-за распределения нагрузки”**

Ситуация: В команде из 6 человек, работающей над важным проектом, возник конфликт. Анна и Мария, как ведущие разработчики, перегружены задачами и постоянно работают сверхурочно. Остальные члены команды (Петр, Ольга, Дмитрий) выполняют свои задачи, но считают, что их вклад не менее важен, и не понимают, почему именно Анна и Мария так загружены. Возникают обиды, снижается общий командный дух. Лидер команды (Сергей) замечает, что команда теряет сплоченность.

Варианты решения:

А. Сергей должен приказать Анне и Марии работать быстрее, а остальным – помочь им, несмотря на их текущие задачи. В. Сергей должен провести индивидуальные беседы с каждым членом команды, чтобы выяснить их личные претензии и попросить всех “потерпеть”. С. Сергей должен организовать командное обсуждение, где все члены команды, включая Анну и Марию, смогут открыто обсудить распределение нагрузки, свои опасения и предложить варианты решения, учитывая общие цели и ресурсы. D. Сергей должен перераспределить часть задач Анны и Марии случайным образом между остальными членами команды, чтобы “уравнять” нагрузку.

Выберите наиболее эффективный вариант решения и обоснуйте свой выбор.

Ответ и обоснование (пример):

Наиболее эффективный вариант: С

Обоснование:

- Вариант А (приказ работать быстрее) игнорирует реальные причины перегрузки и может усилить негативные эмоции.
- Вариант В (индивидуальные беседы) может помочь выявить проблемы, но не решает их на командном уровне и может привести к накоплению обид.
- Вариант D (случайное перераспределение) крайне неэффективен, так как игнорирует специализацию и реальные возможности членов команды, что может привести к ошибкам и снижению качества.
- Вариант С (командное обсуждение) направлен на решение проблемы на уровне команды, с вовлечением всех участников. Это способствует открытому диалогу, пониманию причин перегрузки (возможно, Анна и Мария неэффективно распределяют задачи, или их задачи действительно сложнее), поиску компромиссов и выработке совместного решения. Это укрепляет принцип сотрудничества и принцип прозрачности.

### №3: “Креативный застой и отсутствие инициативы”

Ситуация: Команда из 6 человек, ответственная за разработку новых маркетинговых стратегий, работает над сложным проектом. Задачи поставлены, сроки определены, но команда уже несколько недель не может сгенерировать ни одной новой, прорывной идеи. Участники демонстрируют низкую вовлеченность, их предложения носят шаблонный характер. Лидер команды (Елена) чувствует, что команда “выгорела” и нуждается в перезагрузке.

Варианты решения:

А. Елена должна срочно провести серию индивидуальных встреч с каждым, чтобы выяснить, почему у них нет идей, и приказать им быть более креативными. В. Елена должна обратиться к руководству с просьбой заменить команду, так как они не справляются с поставленной задачей. С. Елена должна организовать командный мозговой штурм с применением различных техник генерации идей, а также рассмотреть возможность изменения формата работы, например, ввести элементы геймификации или изменить рабочее пространство. D. Елена должна взять паузу в работе над новым продуктом и поручить команде выполнение рутинных, но понятных задач, чтобы они “отдохнули”.

Выберите наиболее эффективный вариант решения и обоснуйте свой выбор.

Ответ и обоснование (пример):

Наиболее эффективный вариант: С

Обоснование:

- Вариант А (приказ быть креативными) является неэффективным, так как креативность нельзя “приказать”. Индивидуальные беседы могут выявить проблемы, но не решают проблему креативного застоя на уровне команды.
- Вариант В (замена команды) является крайней мерой, которая игнорирует возможность улучшения ситуации и потери ценного опыта.



- Вариант D (переход на рутинные задачи) может лишь временно снять напряжение, но не решит проблему отсутствия генерации идей для нового проекта.
- Вариант С (командный мозговой штурм и изменение формата) направлен на активное стимулирование креативности команды. Применение различных техник (например, “шесть шляп мышления”, “мозговой штурм вслепую”) помогает выйти из шаблонов. Изменение формата работы (геймификация, ретроспективы, новые рабочие пространства) может оживить команду, повысить вовлеченность и создать новые стимулы для генерации идей. Это соответствует принципу творческого подхода и поддержки инноваций.