

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**Пермский национальный исследовательский
политехнический университет**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной
деятельности

 А.Б. Петроченков

« 15 » июля 20 24 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина: Технология лидерства и командообразования
(наименование)

Форма обучения: очная
(очная/очно-заочная/заочная)

Уровень высшего образования: магистратура
(бакалавриат/специалитет/магистратура)

Общая трудоёмкость: 72 (2)
(часы (ЗЕ))

Направление подготовки: 20.04.01 Техносферная безопасность
(код и наименование направления)

Направленность: ESG-управление
(наименование образовательной программы)

1. Общие положения

1.1. Цели и задачи дисциплины

Цели:

Формирование у студентов представления о существенных характеристиках лидерства и особенностях его проявления в управленческой деятельности, а также развитие личной эффективности и лидерских качеств студентов, и формирование способности к созданию и организации деятельности рабочих команд.

Задачи преподавания дисциплины:

- изучение теоретических основ формирования и развития лидерских навыков и командной работы;
- развитие умений управлять динамикой, мотивацией и сплоченностью группы;
- формирование умений применения закономерностей командообразования в практической деятельности;
- формирование навыков эффективного взаимодействия в команде и создания благоприятной и конструктивной атмосферы в команде.

1.2. Изучаемые объекты дисциплины

Лидерство, малая группа, командообразование, личная эффективность, управление проектами

1.3. Входные требования

Не предусмотрены

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
-------------	-------------------	-----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
ОПК-1	ИД-1ОПК-1	Знает принципы, методы и требования, предъявляемые к проектной деятельности в команде, методы представления и описания результатов деятельности, критерии качества выполненной работы; Знает модели организационного поведения в процессе реализации проектной деятельности, факторы формирования организационных отношений, в том числе с использованием информационных ресурсов, учитывая общие принципы расчета основных систем обеспечения техносферной безопасности	Знает основные принципы формирования научных знаний (математических, естественнонаучных, социально-экономических, профессиональных) с использованием информационных ресурсов; общие принципы расчета основных систем обеспечения техносферной безопасности	Индивидуальное задание
ОПК-1	ИД-2ОПК-1	Умеет организовывать профессиональную деятельность коллектива, формируя команду, мотивируя ее членов в процессе реализации проектной деятельности; Умеет контролировать эффективность работы команды, прогнозировать развитие процессов в проектной профессиональной области и вопросов техносферной безопасности	Умеет на практике применять научные знания (математические, естественнонаучные, социально-экономические, профессиональные) для решения вопросов техносферной безопасности; применять методики расчета основных систем обеспечения техносферной безопасности	Контрольная работа
ОПК-1	ИД-3ОПК-1	Владеет технологиями создания благоприятного климата в группе, формирования эффективной организационной культуры в том числе в сфере техносферной безопасности; Владеет технологиями	Владеет навыками решения сложных и проблемных вопросов в сфере техносферной безопасности, в том числе навыками проектирования и расчетов	Зачет

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
		регулирования спорных (конфликтных) ситуаций, поиска оптимального управленческого решения в конфликтах		

3. Объем и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Распределение по семестрам в часах	
		Номер семестра	
		3	
1. Проведение учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) в форме:	18	18	
1.1. Контактная аудиторная работа, из них:			
- лекции (Л)			
- лабораторные работы (ЛР)			
- практические занятия, семинары и (или) другие виды занятий семинарского типа (ПЗ)	16	16	
- контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2	
- контрольная работа			
1.2. Самостоятельная работа студентов (СРС)	54	54	
2. Промежуточная аттестация			
Экзамен			
Дифференцированный зачет			
Зачет	9	9	
Курсовой проект (КП)			
Курсовая работа (КР)			
Общая трудоемкость дисциплины	72	72	

4. Содержание дисциплины

Наименование разделов дисциплины с кратким содержанием	Объем аудиторных занятий по видам в часах			Объем внеаудиторных занятий по видам в часах
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
3-й семестр				
Лидерство в современном мире	0	0	2	10
Сущность и природа лидерства и руководства. Роль лидера в условиях глобализации. Лидерство и власть. Источник власти. Руководство и лидерство: сходство и различие в современном мире.				
Типологические характеристики лидерства	0	0	2	8
Теории лидерства. Стили лидерства и руководства				
Социально-психологический портрет лидера	0	0	4	10
Ключевые качества лидера. Ключевые навыки высокоэффективных людей.				

Наименование разделов дисциплины с кратким содержанием	Объем аудиторных занятий по видам в часах			Объем внеаудиторных занятий по видам в часах
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Технологии формирования эффективных команд	0	0	4	12
Социально-психологические механизмы взаимодействия. Социально-психологическая структура команды. Базовые техники командообразования.				
Организация и управление работой в команде	0	0	4	14
Методы и технологии управления группой. Ролевой подход. Техники принятия групповых решений. Преодоление психологических и этических трудностей при взаимодействии с членами коллектива (коммуникативные барьеры, неэффективная обратная связь, конфликты). Планирование деловой карьеры.				
ИТОГО по 3-му семестру	0	0	16	54
ИТОГО по дисциплине	0	0	16	54

Тематика примерных практических занятий

№ п.п.	Наименование темы практического (семинарского) занятия
1	Лидерство в современном мире
2	Типологические характеристики лидерства
3	Социально-психологический портрет лидера
4	Технологии формирования эффективных команд
5	Организация и управление работой в команде

5. Организационно-педагогические условия

5.1. Образовательные технологии, используемые для формирования компетенций

Практические занятия проводятся на основе реализации метода обучения действием: определяются проблемные области, формируются группы. При проведении практических занятий преследуются следующие цели: применение знаний отдельных дисциплин и креативных методов для решения проблем и принятия решений; отработка у обучающихся навыков командной работы, межличностных коммуникаций и развитие лидерских качеств; закрепление основ теоретических знаний.

5.2. Методические указания для обучающихся по изучению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на практических занятиях.

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

6.1. Печатная учебно-методическая литература

№ п/п	Библиографическое описание (автор, заглавие, вид издания, место, издательство, год издания, количество страниц)	Количество экземпляров в библиотеке
1. Основная литература		
1	Гершанок Г. А. Инновационное лидерство : практикум. Пермь : Изд-во ПНИПУ, 2012. 135 с. 8,5 усл. печ. л.	11
2	Гершанок Г. А. Инновационное лидерство : учебное пособие. Пермь : Изд-во ПНИПУ, 2011. 78 с. 5,0 усл. печ. л.	5
3	Доманова Е. Е., Доманов А. В. Теория лидерства: лидерство в организации : учебно-методическое пособие. Пермь : Изд-во ПГТУ, 2010. 97 с.	49
2. Дополнительная литература		
2.1. Учебные и научные издания		
1	Берн Э.Л. Лидер и группа : о структуре и динамике организаций и групп пер. с англ. Москва : Эксмо, 2009. 510 с.	1
2	Бирман Л. А. Лидерство : учебник. Москва : КНОРУС, 2017. 197 с. 12,5 усл. печ. л.	3
3	Ильин В. А. Психология лидерства : учебник для бакалавриата. Москва : Юрайт, 2015. 311 с. 19,44 усл. печ. л.	2
4	Лидерство : пер. с англ. / Минцберг Г., Коттер Дж.П., Залезник А., Бадаракко Д.Л. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 257 с.	3
5	Менегетти А. Психология лидера. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Онтопсихология, 2001. 202 с.	1
6	Оуэн Д. Как лидировать: от теории и практики к мастерству : пер. с англ. М. : Дело и Сервис, 2008. 239 с.	1
7	Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Иванова С. В., Балдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. 5-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 278 с. 17,5 печ. л.	1
8	Селезнёва Е. В. Лидерство : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2016. 429 с. 22,52 усл. печ. л.	2
9	Синек С. Лидеры едят последними. Как создать команду мечты : пер. с англ. Москва : Эксмо, 2022. 378 с. 24,0 усл. печ. л.	1
2.2. Периодические издания		

	Не используется	
2.3. Нормативно-технические издания		
	Не используется	
3. Методические указания для студентов по освоению дисциплины		
	Не используется	
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студента		
	Не используется	

6.2. Электронная учебно-методическая литература

Вид литературы	Наименование разработки	Ссылка на информационный ресурс	Доступность (сеть Интернет / локальная сеть; авторизованный / свободный доступ)
Дополнительная литература	Гершанок Г. А. Инновационное лидерство : практикум / Г. А. Гершанок. - Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2012.	https://elib.pstu.ru/Record/RUPNRPUelib3441	сеть Интернет; авторизованный доступ
Дополнительная литература	Гершанок Г. А. Инновационное лидерство : учебное пособие / Г. А. Гершанок. - Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2011.	https://elib.pstu.ru/Record/RUPNRPUelib3336	сеть Интернет; авторизованный доступ

6.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Вид ПО	Наименование ПО
Операционные системы	MS Windows 7 (подп. Azure Dev Tools for Teaching до 27.03.2022)
Офисные приложения.	Adobe Acrobat Reader DC. бесплатное ПО просмотра PDF
Прикладное программное обеспечение общего назначения	Dr.Web Enterprise Security Suite, 3000 лиц, ПНИПУ ОЦНИТ 2017

6.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Наименование	Ссылка на информационный ресурс
Научная библиотека Пермского национального исследовательского политехнического университета	https://elib.pstu.ru/
Электронно-библиотечная система Лань	https://e.lanbook.com/
Информационные ресурсы Сети КонсультантПлюс	локальная сеть
Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки	http://www.diss.rsl.ru/

7. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине

Вид занятий	Наименование необходимого основного оборудования и технических средств обучения	Количество единиц
Практическое занятие	компьютер	1
Практическое занятие	проектор	1
Практическое занятие	экран	1

8. Фонд оценочных средств дисциплины

Описан в отдельном документе

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«Пермский национальный исследовательский
политехнический университет»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

«Технология лидерства и командообразования»

Приложение к рабочей программе дисциплины

Форма обучения: Очная

Курс: 2 **Семестр(-ы):** 3

Трудоёмкость:

Кредитов по рабочему учебному плану: 2 ЗЕ

Часов по рабочему учебному плану: 72 ч.

Форма промежуточной аттестации:

Зачёт: 3 семестр

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине является частью (приложением) к рабочей программе дисциплины. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине разработан в соответствии с общей частью фонда оценочных средств для проведения промежуточной аттестации основной образовательной программы, которая устанавливает систему оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине устанавливает формы и процедуры текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

Перечень контролируемых результатов обучения по дисциплине, объекты оценивания и виды контроля

Согласно РПД освоение учебного материала дисциплины запланировано в течение одного семестра (3-го семестра учебного плана). В рамках освоения учебного материала дисциплины формируются компоненты компетенций *знать, уметь, владеть*, указанные в РПД, которые выступают в качестве контролируемых результатов обучения по дисциплине (табл. 1.1).

Контроль уровня усвоенных знаний, усвоенных умений и приобретенных владений осуществляется в рамках текущего, рубежного и промежуточного контроля при изучении теоретического материала, сдаче отчетов по лабораторным работам и зачета. Виды контроля сведены в таблицу 1.1.

Таблица 1.1. Перечень контролируемых результатов обучения по дисциплине

Контролируемые результаты освоения дисциплины (ЗУВы)	Вид контроля		
	текущий	рубежный	промежуточный
	ИЗ		Зачет
Усвоенные знания:			
З.1 Знает принципы, методы и требования, предъявляемые к проектной деятельности в команде, методы представления и описания результатов деятельности, критерии качества выполненной работы.	ИЗ1	КР1	ТВ
З.2 Знает модели организационного поведения в процессе реализации проектной деятельности, факторы формирования организационных отношений, в том числе с использованием информационных ресурсов, учитывая общие принципы расчета основных систем обеспечения техносферной безопасности		КР2	ТВ
Освоенные умения:			
У.1 Умеет организовывать профессиональную деятельность коллектива, формируя команду, мотивируя ее членов в процессе реализации проектной деятельности	ИЗ2	КР1	ПЗ
У.2 Умеет контролировать эффективность работы команды, прогнозировать развитие процессов в проектной профессиональной области и вопросов техносферной безопасности		КР2	ПЗ
Приобретенные владения:			
В.1 Владеет технологиями создания благоприятного климата в группе, формирования эффективной организационной культуры в том числе в сфере техносферной безопасности	ИЗ3	КР1	КЗ
В.2 Владеет технологиями регулирования спорных (конфликтных) ситуаций, поиска оптимального управленческого решения в конфликтах		КР2	КЗ

ИЗ – индивидуальное задание; ТВ – теоретический вопрос; КР- контрольная работа ПЗ – практическое задание; КЗ - комплексное задание зачета.

Итоговой оценкой достижения результатов обучения по дисциплине является промежуточная аттестация в виде зачета, проводимая с учётом результатов текущего и рубежного контроля.

2. Виды контроля, типовые контрольные задания и шкалы оценивания результатов обучения

Текущий контроль успеваемости имеет целью обеспечение максимальной эффективности учебного процесса, управление процессом формирования заданных компетенций обучаемых, повышение мотивации к учебе и предусматривает оценивание хода освоения дисциплины. В соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в ПНИПУ предусмотрены следующие виды и периодичность текущего контроля успеваемости обучающихся:

- входной контроль, проверка исходного уровня подготовленности обучаемого и его соответствия предъявляемым требованиям для изучения данной дисциплины;

- текущий контроль усвоения материала (уровня освоения компонента «знать» заданных компетенций) на каждом групповом занятии и контроль посещаемости лекционных занятий;

- промежуточный и рубежный контроль освоения обучаемыми отдельных компонентов «знать», «уметь» заданных компетенций путем компьютерного или бланчного тестирования, контрольных опросов, контрольных работ (индивидуальных домашних заданий), защиты отчетов по лабораторным работам, рефератов, эссе и т.д.

Рубежный контроль по дисциплине проводится на следующей неделе после прохождения модуля дисциплины, а промежуточный – во время каждого контрольного мероприятия внутри модулей дисциплины;

- межсессионная аттестация, единовременное подведение итогов текущей успеваемости не менее одного раза в семестр по всем дисциплинам для каждого направления подготовки (специальности), курса, группы;

- контроль остаточных знаний.

2.1. Текущий контроль усвоения материала

Текущий контроль усвоения материала проводится в форме индивидуальных заданий. Результаты по 4-балльной шкале оценивания заносятся в книжку преподавателя и учитываются в виде интегральной оценки при проведении промежуточной аттестации.

Перечень типовых индивидуальных заданий представлен в приложении 1.

2.2. Рубежный контроль

Рубежный контроль для комплексного оценивания усвоенных знаний, усвоенных умений и приобретенных владений (табл. 1.1) проводится в форме контрольной работе.

Согласно РПД запланировано 2 рубежных контрольных работ после освоения студентами учебных модулей дисциплины.

Первая контрольная работа по модулю 1 «Лидерство в современном мире»;

Вторая контрольная работа – по модулю 2 «Эффективная команда: технология создания и управления»;

Темы дисциплины разделены на модули следующим образом:

Модуль 1 «Лидерство в современном мире»;

1. Лидерство в современном мире
2. Типологические характеристики лидерства
3. Социально-психологический портрет лидера

Модуль 2 «Эффективная команда: технология создания и управления».

1. Технологии формирования эффективных команд
2. Организация и управление работой в команде

Типовые задания первой КР:

1. Каковы современные подходы к определению лидерства и руководства.
2. Сходство и различие между менеджментом и лидерством
3. В чем суть феномена лидерства
4. Каковы факторы, определяющие тип и стиль лидерства.
5. Механизмы влияния и источники власти лидера.

Типовые задания второй КР:

1. Групповые эффекты и их влияние на эффективность работы группы (команды).
2. Профессионализм и личностные характеристики лидера.
3. Роль лидера в решении организационных конфликтов.
4. Базовые техники командообразования
5. Тактики регулирования конфликтных ситуаций

2.2.1. Процедура промежуточной аттестации без дополнительного аттестационного испытания

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета. Зачет по дисциплине основывается на результатах выполнения предыдущих индивидуальных заданий студента по данной дисциплине.

Критерии выведения итоговой оценки за компоненты компетенций при проведении промежуточной аттестации в виде зачета приведены в общей части ФОС образовательной программы.

2.2.2. Процедура промежуточной аттестации с проведением аттестационного испытания

В отдельных случаях (например, в случае переаттестации дисциплины) промежуточная аттестация в виде зачета по дисциплине может проводиться с проведением аттестационного испытания по билетам. Билет содержит теоретические вопросы (ТВ) для проверки усвоенных знаний, практические задания (ПЗ) для проверки усвоенных умений и комплексные задания (КЗ) для контроля уровня приобретенных владений всех заявленных компетенций.

Билет формируется таким образом, чтобы в него попали вопросы и практические задания, контролируемые уровень сформированности *всех* заявленных компетенций.

2.2.2.1. Типовые вопросы и задания для зачета по дисциплине

Типовые вопросы для контроля усвоенных знаний:

1. Особенности распределения ролей в группе при выполнении проектной

работы. (З.1)

2. Основные теории формирования команд. (З.1)

3. Чем отличается команда от рабочей группы в процессе реализации совместной деятельности (проекта) (З.2.)

4. В чем различие функций менеджера и лидера при реализации проекта (З.2.)

Типовые вопросы и практические задания для контроля освоенных умений:

1. Обосновать специфику процесса принятия решения в группе от стиля и проявления лидерства. (У.1)

2. Определить стратегию поведения лидера в ходе групповой дискуссии. (У.1)

3. Обосновать особенности командообразования в современной организации (У.1).

4. Определить основную концепцию вознаграждения и наказания (в чем ее суть и значение) в процессе реализации проекта (У.2)

5. Охарактеризовать признаки работоспособной группы (У.2)

Типовые комплексные задания для контроля приобретенных владений:

1. Подготовить план организации взаимодействия членов группы (команды) для работы над проектом. (В.1)

2. Разработать стратегию проведения дискуссии (В.1)

3. Разработать стратегию поведения лидера в регулировании организационного конфликта. (В.2)

4. Составить карту конфликта (определить участников, их интересы, цели и т.д.). (В.2)

2.2.2.2. Шкалы оценивания результатов обучения на зачете

Оценка результатов обучения по дисциплине в форме уровня сформированности компонентов *знать, уметь, владеть* заявленных компетенций проводится по 4-х балльной шкале оценивания.

Типовые шкала и критерии оценки результатов обучения при сдаче зачета для компонентов *знать, уметь и владеть* приведены в общей части ФОС образовательной программы.

3. Критерии оценивания уровня сформированности компонентов и компетенций

3.1. Оценка уровня сформированности компонентов компетенций

При оценке уровня сформированности компетенций в рамках выборочного контроля при зачете считается, что *полученная оценка за компонент проверяемой в билете компетенции обобщается на соответствующий компонент всех компетенций, формируемых в рамках данной учебной дисциплины.*

Общая оценка уровня сформированности всех компетенций проводится путем агрегирования оценок, полученных студентом за каждый компонент формируемых компетенций, с учетом результатов текущего контроля в виде интегральной оценки по 4-х балльной шкале. Все результаты контроля заносятся в оценочный лист и заполняются преподавателем по итогам промежуточной аттестации.

Форма оценочного листа и требования к его заполнению приведены в общей

части ФОС образовательной программы.

При формировании итоговой оценки промежуточной аттестации в виде зачета используются типовые критерии, приведенные в общей части ФОС образовательной программы.

Приложение 1.

Типовой список индивидуальных заданий

Типовое И31. На материале художественного фильма или художественного произведения, проанализируйте какую-либо команду. Выделите тип (вид) команды, особенности (стиль) лидера или руководства. Проследите динамику развития команды. Проведите анализ командных ролей. Оцените эффективность команды. (3.1)

Типовое И32. *Представьте себя на месте руководителя этой компании. Какое решение вы бы приняли. Аргументируйте свой выбор.* Организация, занимающаяся защитой прав потребителей, провела исследование, призванное подтвердить то, что гамбургеры кампании Wendy's горячее и сочнее других гамбургеров. После проверки гамбургеров компаний Big Mac, Whopper, Teen Burger и Wendy's Hot and Juicy выяснилось, что все торговые марки гамбургеров получили равное количество голосов. Соответственно, представитель организации по защите прав потребителей пришел к выводу, что компания Wendy's не вправе рекламировать свою продукцию, как самую сочную. Представитель компании-производителя заявил, что испытания, проведенные ее специалистами, дали совершенно иные результаты. Помимо прочего, он заметил, что все должно определяться не результатами испытаний, а имиджем продукции. Должна ли компания изменить характер рекламы своей продукции? (У.1)

Типовое И33. *Проанализируйте кейс. Какой стиль руководства использовал Ллойд Уорд? Какие источники власти использовал глава компании Maytag Ллойд Уорд в своей профессиональной карьере? Оцените эффективность руководства Ллойда Уорда.*

Афроамериканец Ллойд Уорд сделал впечатляющую карьеру, пройдя путь от бедняцкого квартала до поста главы ведущей корпорации *Maytag*.

Ллойд Дэвид Уорд — ходячий образец честолюбия, ума и упорства. Чтобы стать в 1999 г. главой *Maytag Corporation*, пятидесятилетнему Уорду пришлось проделать путь более долгий, чем любому другому руководителю крупной американской компании. Он поборол бедность и победил все предрассудки, причем сделал это в компаниях с мировой известностью: *Procter & Gamble*, *Ford* и *PepsiCo*. Работая в одной упряжке с предыдущим CEO *Maytag* Леонардом Хэдли, Уорд сыграл важнейшую роль в перестройке компании в 1996—1999 гг.

Человек, обладающий даром убеждения, и умеющий слушать так же хорошо, как говорить, Уорд заставил ветеранов компании поверить, что изменения необходимы и возможны. Коллеги восхищаются его умением оспаривать чужую точку зрения, не переходя на личности, и находить точки соприкосновения, а затем пользоваться этим заново обретенным взаимопониманием для пользы дела. «Он, конечно, и соображает неплохо, — говорит о нем CEO *PepsiCo, Inc.* Роджер Энрико, — но вот лидер просто замечательный».

У Уорда душа, словно нараспашку все время. Он приветствует вас крепким рукопожатием, подходит ближе, бережно берет за локоть и начинает расспрашивать о жизни, даже если он вас впервые видит: «Вы ведь из этих мест?»; «А как зовут вашего супруга?»; «И как давно вы здесь работаете?»

Однажды, будучи в магазине *Sears, Roebuck & Company* в Де-Мойне, что в Айове, Уорд столкнулся с пожилым продавцом, который буквально только что продал по телефону самую дорогую из стиральных машин *Maytag* — «Нептун» — покупательнице, которая и в глаза ее не видела. Уорд подошел к нему, широко улыбаясь: «А я как раз из этой самой *Maytag*. Ллойд Уорд меня зовут». «Я знаю, кто вы, — ответил продавец, — видел ваше фото в газете». Уорд не полез за словом в карман, отреагировав так, что сразу стало понятно, что видит все, что происходит вокруг: «Если вы умудряетесь продавать “Нептун” по телефону, то это ваше фото должно там быть, а не мое».

В 1987 г. Уорд ушел из *Procter & Gamble* в *Frito-Lay* (принадлежит *PepsiCo*). За время работы там, благодаря своему решительному настрою и умению настроить людей, он увеличил долю рынка компании в регионе с 50 до 56 %. Ллойд все время был на виду, в самых горячих местах, в офисах, на складах, запросто, по душам общаясь с продавцами и грузчиками. «Прежде люди там думали, что увеличивать и без того большую долю рынка дальше некуда, — говорит Стивен Рейнмунд, председатель совета директоров *Frito-Lay*, — Ллойд об этом и слышать не хотел. Он отправился в свой личный крестовый поход за долей рынка».

Несмотря на радужные карьерные виды в *PepsiCo*, Ллойд ушел из компании ради того, чтобы занять кресло главы дивизиона бытовой техники в *Maytag*, откуда было рукой подать и до поста *CEO*. Это был рискованный шаг, как для него самого, так и для *Maytag*, которая прежде всегда сама выращивала руководителей такого ранга. Тот же Хэдли работал в компании 40 лет. Однако на этот раз он рекомендовал Совету директоров непременно нанять человека со стороны. «Нам нужен маркетолог-экстраверт», — заявил он им. «Управление брендами — дело тонкое. Собственно, это умение Уорда меня и подкупило, едва я только прочел его резюме», — вспоминает Хэдли.

Уорд поставил перед собой задачу вдохнуть новую жизнь в незатейливую маркетинговую культуру компании. Он подстегнул темпы вывода на рынок новых товаров: в 1999 г. компания выпустила 20 новых товаров — в разы больше, чем в середине десятилетия. Уорд привел в компанию больше десятка руководителей, преимущественно из *PepsiCo* и *P & G*. Он внедрит новые методы изучения потребителей, отправляя сотрудников компании домой, к потребителям, чтобы наблюдать за тем, как те готовят еду и прибираются в доме, а не просто просить их заполнить анкету. В результате на свет появилась посудомоечная машина за 400 долл., с которой *Maytag* вышла в нижний ценовой сегмент, которого прежде избегала. «Уорду удалось буквально преобразить *Maytag*», — восхищается Майк Лондон, старший вице-президент *Best Buy Company*, крупного клиента *Maytag*. (В.3)

Критерии оценки индивидуальных заданий

Оценка «пять» ставится, если студент правильно выполнил индивидуальное задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы.

Оценка «четыре» ставится, если студент выполнил индивидуальное задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.

Оценка «три» ставится, если студент выполнил индивидуальное задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы был допущен ряд неточностей.

Оценка «два» ставится, если при выполнении индивидуального задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей.