

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ  
ХИМИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Д.И. МЕНДЕЛЕЕВА»  
В ГОРОДЕ ТАШКЕНТЕ (РЕСПУБЛИКА УЗБЕКИСТАН)**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Исполнительный директор

\_\_\_\_\_/ Б.Э. Нурматов  
(подпись) И.О. Фамилия

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
«Социология и психология профессиональной деятельности»

---

**направление подготовки**  
18.04.01 Химическая технология

---

**магистерская программа:**  
Химическая технология биологически активных веществ

---

форма обучения:  
очная

---

Квалификация: магистр

**Ташкент 2024**

## 1. НАЗНАЧЕНИЕ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств (ФОС) создается в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) для аттестации обучающихся на соответствие их достижений поэтапным требованиям соответствующей основной образовательной программы (ООП) для проведения входного и текущего оценивания, а также промежуточной аттестации обучающихся. ФОС является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения ООП ВО, входят в состав ООП.

ФОС – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений (результатов обучения) запланированным результатам освоения рабочих программ учебных дисциплин и образовательных программ.

ФОС сформирован на основе ключевых принципов оценивания:

- *валидности*: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- *надежности*: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- *объективности*: разные обучающиеся должны иметь равные возможности добиться успеха.

ФОС по дисциплине «Социология и психология профессиональной деятельности» включает все виды оценочных средств, позволяющих проконтролировать сформированность у обучающихся компетенций и индикаторов их достижения, предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 18.04.01 Химическая технология

ФОС предназначен для профессорско-преподавательского состава и обучающихся РХТУ им. Д.И. Менделеева.

ФОС подлежат ежегодному пересмотру и обновлению.

## 2. ВХОДНОЙ КОНТРОЛЬ

Входной контроль по дисциплине не предусмотрен.

## 3. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

**3.1. Текущий контроль знаний** используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы в соответствии с Рейтинговой системой оценки знаний обучающихся. Дополнительные к предусмотренным Рейтинговой системой точкам контроля по инициативе преподавателя могут быть предусмотрены точки контроля, расписание которых не противоречат принципам действующей в университете Рейтинговой системы.

Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины.

### 3.2. Описание фонда оценочных

#### 3.2.1. Шкалы оценивания (методики оценки)

##### 3.2.1.1. Рекомендации по оцениванию письменных и устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале каждого лекционного занятия преподавателем проводится устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

##### **Критерии оценки:**

- *правильность* ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- *полнота* и *глубина* ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- *осознанность* ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- *логика* изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- *рациональность* использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);
- *своевременность* и *эффективность* использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается способность грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Оценка **«отлично»** выставляется, если обучающийся:

- полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;
- обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- излагает материал последовательно и правильно.

Оценка **«хорошо»** выставляется, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению

последующим материалом.

### **3.2.2. Задания (вопросы) для текущего контроля по разделам (темам) и видам занятий**

Количество контрольных работ – 2 (в соответствии с РПД)

Итоговый контроль - зачет

Умение обучающегося предоставить ответы на вопросы демонстрирует освоение им следующих компетенций и индикаторов их достижения: компетенции и индикаторы исходя из УП и РПД:

- ✓ УК-3.1; УК-3.2; УК-3.3; УК-3.4; УК-3.5; УК-3.6; УК-3.7;
- ✓ УК-5.1; УК-5.2; УК-5.3;
- ✓ УК-6.1; УК-6.2; УК-6.3; УК-6.4; УК-6.5

#### **Контрольная работа №1.**

Контрольная работа №1 проходит в виде обсуждения «Настольная книга по саморазвитию». Задание к контрольному выступлению дается на первом занятии. Студенту необходимо прочитать одну из предложенных книг или выбрать любую свою книгу по саморазвитию, сделать презентацию книги, включающую информацию об авторе, краткое содержание книги, анализ идеи и что в этой книге стало полезным для построения своего понимания о саморазвитии. Анализируется фрагмент книги, наиболее интересный для студента. Максимальная оценка за работу 10 баллов.

Список предлагаемой для обсуждения литературы:

1. Алис Миллер. Драма одаренного ребенка и поиск собственного Я. Издательство: Академический проект, 2019. 140 с.
2. Анна Фрейд. Психология Я и защитные механизмы. Издательство: Питер, 2018. 160 с.
3. Александр Рей. Предназначение. Книга-тренинг. Издательство: Эксмо, 2017. 224 с.
4. Бен-Шахар Тал. Что ты выберешь? Решения, от которых зависит твоя жизнь. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 256 с.
5. Бердяев Н. А. Самопознание. Издательство: Азбука, 2016. 416 с.
6. Брайан Моран, Майкл Леннингтон. 12 недель в году. Как за 12 недель сделать больше, чем другие успевают за 12 месяцев. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 398 с.
7. Брайан Трейси. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси. Как заставить время работать на вас. Издательство: Альпина Паблишер, 2019. 302 с.
8. Брюс Худ. Иллюзия "Я", или Игры, в которые играет с нами мозг. Издательство: Эксмо, 2015. 382 с.
9. Веденеева Варвара. 75 questions. Вопросы для самопознания. Издательство: Альпина Паблишер, 2019. 160 с.
10. Глеб Архангельский. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 272 с.
11. Глеб Архангельский и др. Тайм-менеджмент. Полный курс. Издательство: Альпина Паблишер, 2019. 312 с.
12. Джессами Хиббард, Джо Асмар. Эта книга сделает вас уверенным. Издательство: Эксмо, 2016. 192 с.
13. Джим Лоэр. Стратегия счастья. Как определить цель в жизни и стать лучше на пути к ней. Издательство: Альпина Паблишер, 2018. 255 с.
14. Джон Вон Эйкен. Возможно все! Дерзни в это поверить... Действуй, чтобы это доказать! Издательство: Альпина Диджитал, 2011. 367 с.

15. Дэниел Пинк. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. Издательство: Альпина Паблишер, 2019. 280 с.
16. Дэн Кеннеди. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль. Издательство: Альпина Паблишер, 2018. 176 с.
17. Кон И.С. В поисках себя: Личность и ее самосознание. Издательство: Издательство политической литературы, 1984, 336 с.
18. Козырев Г.И. Конфликтология: Учебник. М.: ИД – «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2018. 304 с.
19. Кови Стивен. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Издательство: Альпина Паблишер, 2019. 396 с.
20. Кэнфилд Джек и др. Целевая жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 264 с.
21. Луиза Хей. Стань счастливым за 21 день. Самый полный курс любви к себе. Издательство: Эксмо, 2019. 240 с.
22. Люси Паладино. Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 336 с.
23. Мария Хайнц. Позитивный тайм-менеджмент. Как успевать быть счастливым. Издательство: Альпина Паблишер, 2019. 128 с.
24. Нетеберг Штаффан. Тайм-менеджмент по помидору. Издательство: Альпина Паблишер, 2019. 246 с.
25. Пьер Франк. Как стать уверенным в себе. Всего 6 минут в день. Книга- тренинг. Издательство: Эксмо, 2019. 224 с.
26. Рапсон Джеймс, Инглиш Крейг. Похвалите меня. Как перестать зависеть от чужого мнения и обрести уверенность в себе. Издательство: Альпина Диджитал, 2014. 240 с.
27. Рафаэль Сантандреу. Как не превратить свою жизнь в кошмар. Издательство: Эксмо-Пресс, 2016. 336 с.
28. Самосознание и защитные механизмы личности. Хрестоматия по психологии самосознания. Под ред. Райгородского Д. Я. Издательство: Бахрах-М, 2016. 656 с.
29. Самыгин С.Д., Дюжиков С.А., Руденко А.М. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / А.М. Руденко / М.: Феникс, 2015.
30. Сидорова Н.А. Тайм-менеджмент. Создание оптимального расписания дня и эффективная организация рабочего процесса / Н. А. Сидорова, Е. Б. Анисникова. - М.: Дашков и К\*, 2012. - 220 с.
31. Светлана Иванова. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? Издательство: Альпина Паблишер, 2018. 286.
32. Сюзан Форуард «Эмоциональный шантаж». 2006.
33. Томас Метцингер. Тоннель Эго. Наука о мозге и миф о своем Я. Издательство: АСТ, 2017. 480 с.
34. Чемпион Тойч. Духовность и самосознание личности. Издательство: Когито- Центр, 2017 г. 176 с.
35. Энн Линдберг. Подарок моря. Как вернуться к себе и жить просто. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 192 с.
36. Эрик Ларсен. На пределе. Неделя без жалости к себе. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 208 с.
37. Пьер Франк. Как стать уверенным в себе. Всего 6 минут в день. Книгатренинг. Издательство: Эксмо, 2019. 224 с.
38. Эдвард де Боно. Красота ума. 2004

39. Джим Лоэр. Стратегия счастья. Как определить цель в жизни и стать лучше на пути к ней. Издательство: Альпина Паблишер, 2018. 255 с.

### **Контрольная работа №2.**

1. Какой фактор в наибольшей степени влияет на развитие личности.
  - а) наследственность,
  - б) социальная среда,
  - в) деятельность человека (игровая, учебная, трудовая).
2. «Я-концепция» - это
  - а) то что человек представляет о себе,
  - б) то, что о нем думают другие, в) нечто среднее.
3. «Я-концепция» - это результат ...
  - а) самопознания,
  - б) воспитания,
  - в) направленности личности.
4. «Забывание» или «удаление» сознательного уровня мыслей и чувств, которые выступают как источник тревоги и психологического дискомфорта - это
  - а) сублимация, б) вытеснение, в) замещение.
5. Человек переносит свои мысли и чувства на окружающих людей, стремясь подобным образом снять с себя ответственность за собственные неприятности и неудачи – это ...
  - а) сублимация, б) проекция, в) замещение.
6. Вымещения отрицательных чувств на более слабого человека, домашних животных или окружающих предметах – это ...
  - а) сублимация, б) вытеснение, в) замещение.
7. Искажение человеком окружающей реальности с целью сохранения высокого уровня самооценки и самоуважения - это
  - а) сублимация,
  - б) рационализация,
  - в) реактивное образование.
8. Возврат к детским моделям поведения – это
  - а) регрессия,
  - б) рационализация,
  - в) реактивное образование.
9. Изменение своих импульсов и взглядов для того, чтобы они стали приемлемыми для данного социального окружения – это ...
  - а) сублимация,
  - б) рационализация,
  - в) реактивное образование.
10. Способность человека неоднократно обращаться к началу своих действий, мыслей, умение стать в позицию стороннего наблюдателя, размышлять над своим поведением, поступками, мыслями – это ...
  - а) самодиагностика;
  - б) рефлексия,
  - в) самонаблюдение.
11. Положение индивида или группы в социальной системе – это
  - а) социальный статус,

- б) социальная роль,
- в) имидж.
- 12. Способность человека упорядочивать свою деятельность для достижения целей – это
  - а) самоэффективность, б) целеполагание,
  - в) самоорганизация.
- 13. Учёт, распределение и оперативное планирование собственных ресурсов времени – это ...
  - а) тайм-менеджмент,
  - б) социальная рефлексия,
  - в) направленности личности.
- 14. Кто из психологов определил семь основных сфер жизненных интересов, представив их схематично
  - а) К. Роджерс, б) Д. Карнеги, в) А. Маслоу.
- 15. Внутренняя движущая сила, которая понуждает человека к деятельности – это ...
  - а) мотив;
  - б) личная цель, в) ресурс.
- 16. Отвлечение от причины эмоционального напряжения, переключение - это а) релаксация,
  - б) психокоррекция, в) рефлексия.
- 17. Самоанализ человеком своего внутреннего состояния и его причин – это
  - а) релаксация,
  - б) самокоррекция,
  - в) рефлексия.
- 18. Самостоятельное регулирование человеком своего отношения к объекту, вызывающему эмоции - это
  - а) релаксация,
  - б) самокоррекция, в) рефлексия.
- 19. Активное достижение человеком успехов в профессиональной деятельности – это а) профессиональный рост
  - б) профессиональная мобильность в) профессиональная карьера
- 20. Процесс накопления опыта практической деятельности – это
  - а) профессиональное творчество б) профессиональная компетентность
  - в) профессиональная карьера г) название фирмы
  - д) календарный период пребывания в должности.

### **3.2.2.1 Задания (вопросы) для оценки сформированности компетенций и индикаторов их достижения**

**УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели**

**УК-3.1. Знает социально-психологические аспекты управления в организации**

**Задания закрытого типа**

1. Какой из перечисленных факторов профессионального развития личности в условиях глобализации является наиболее значимым?

- а) Жёсткая привязка к национальному рынку труда.
- б) Необходимость постоянного обновления знаний и развития кросс-культурной

компетентности.\*

в) Снижение роли информационных технологий в профессии.

г) Упрощение карьерных траекторий.

2. Что из перечисленного НЕ является характерной чертой общества в условиях информатизации?

а) Увеличение скорости обмена знаниями.

б) Рост значения формального образования как единственного источника экспертизы.\*

в) Стирание границ между рабочим и личным временем.

г) Формирование сетевых форм организации деятельности.

3. Какое из определений личности является наиболее полным с социально-психологической точки зрения?

а) Личность – это врождённые особенности темперамента человека.

б) Личность – это индивид как субъект социальных отношений и сознательной деятельности, обладающий совокупностью социально значимых черт.\*

в) Личность – это синоним понятия «человек».

г) Личность – это продукт исключительно биологического развития.

4. К социальным технологиям самоорганизации личности относится:

а) Приём витаминных комплексов.

б) Использование методик тайм-менеджмента и построения социальных сетей поддержки.\*

в) Занятия медитацией для релаксации.

г) Прохождение медицинского обследования.

5. Какой когнитивный процесс в первую очередь отвечает за формирование субъективной картины профессионального мира и понимание связей между явлениями?

а) Внимание.

б) Память.

в) Мышление.\*

г) Ощущение.

6. Что НЕ является конструктивной стратегией профилактики профессионального стресса?

а) Развитие навыков делегирования и планирования задач.

б) Регулярный анализ и изменение рабочих привычек.

в) Игнорирование симптомов усталости и продолжение работы в том же режиме.\*

г) Использование техник эмоциональной саморегуляции.

7. Основным предметом изучения психологии профессиональной деятельности является:

а) Анатомические особенности человека.

б) Психическая регуляция функционирования и развития человека в труде.\*

в) Экономические показатели эффективности предприятия.

г) Юридические нормы трудового права.

8. На каком из этапов развития субъекта труда человек впервые осуществляет профессиональное самоопределение и начинает осваивать выбранную профессию?

а) Этап предыгры (до трудоспособного возраста).

б) Этап оптации (подготовки к труду).\*

в) Этап адаптации (вхождения в профессию).



г) Этап мастерства (квалифицированного труда).

9. Согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга, к «мотиваторам» (факторам удовлетворённости) относится:

- а) Заработная плата и безопасные условия труда.
- б) Признание достижений и возможности для профессионального роста.\*
- в) Политика компании и отношения с начальством.
- г) Статус и гарантия занятости.

10. Техника SMART в профессиональной деятельности применяется для:

- а) Анализа конфликтных ситуаций.
- б) Оценки психологического климата в коллективе.
- в) Формулирования конкретных и измеримых целей.\*
- г) Проведения деловых переговоров.

11. Что из перечисленного является ключевым барьером в профессиональной коммуникации «по вертикали» (между руководителем и подчинённым)?

- а) Высокая скорость передачи информации.
- б) Страх перед наказанием или потеря статуса, ведущие к искажению информации.\*
- в) Использование профессионального жаргона.
- г) Несовершенство технических средств связи.

12. Конфликт, в основе которого лежит столкновение несовместимых целей, интересов или позиций двух или более сторон, определяется как:

- а) Межличностный конфликт.\*
- б) Когнитивный диссонанс.
- в) Социальная фасилитация.
- г) Ролевая неопределённость.

13. Феномен «социальной лени» (эффект Рингельмана) в трудовом коллективе проявляется в том, что:

- а) Индивидуальная ответственность за общий результат повышается.
- б) Общая продуктивность группы превосходит сумму индивидуальных вкладов.
- в) Чем больше группа, тем меньше индивидуальный вклад каждого её члена в общее дело.\*
- г) Группа принимает более рискованные решения, чем отдельные индивиды.

14. Какой стиль управления, согласно теории К. Левина, характеризуется коллективным принятием решений, делегированием полномочий и высокой вовлечённостью сотрудников?

- а) Авторитарный.
- б) Демократический.\*
- в) Попустительский (либеральный).
- г) Патерналистский.

15. Что из перечисленного является ПРЯМОЙ задачей психологии управления в организации?

- а) Разработка штатного расписания и схем оплаты труда.
- б) Изучение и оптимизация влияния «человеческого фактора» на эффективность организации.\*
- в) Закупка нового оборудования и программного обеспечения.
- г) Составление финансовой отчётности.

16. Какое функциональное состояние человека в труде характеризуется оптимальным соотношением между эффективностью деятельности и психофизиологическими затратами?

- а) Утомление.
- б) Монотония.
- в) Операциональный покой.
- г) Состояние оптимальной работоспособности.\*

17. Способность личности к сознательной регуляции своего поведения и деятельности для достижения поставленных профессиональных целей – это:

- а) Мотивация.
- б) Самоорганизация.\*
- в) Коммуникация.
- г) Адаптация.

18. С точки зрения психологии профессиональной деятельности, профессиональная деформация – это:

- а) Повышение квалификации.
- б) Неизбежное ухудшение здоровья с возрастом.
- в) Изменение личностных качеств и поведения под влиянием длительного выполнения профессиональной роли.\*
- г) Смена места работы.

19. Какой элемент не входит в классическую структуру трудовой мотивации «побуждение -> цель -> действие -> результат -> вознаграждение/оценка»?

- а) Потребность.
- б) Действие.
- в) Внешний контроль со стороны коллег как обязательный этап.\*
- г) Оценка результата.

20. Принцип «единства руководства» в психологии управления подразумевает, что:

- а) Все решения должны приниматься коллегиально.
- б) Сотрудник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.\*
- в) Каждый сотрудник должен быть универсальным специалистом.
- г) Управленческие стили всех руководителей в компании должны быть идентичны.

### **Задания открытого типа**

1. Анализ современного контекста. Опишите, как процессы глобализации и информатизации создают новые требования и одновременно новые риски для профессионального развития личности в XXI веке. Приведите по 2-3 конкретных примера для требований и рисков.

2. Структура личности в профессиональной деятельности. Используя социально-психологический подход, объясните, какие три ключевых компонента (или группы свойств) личности наиболее существенно влияют на успешность профессиональной деятельности. Раскройте каждый компонент на примере конкретной профессии (например, менеджера, врача, инженера).

3. Технология самоорганизации: от теории к практике. Предложите комплексную программу самоорганизации на первый месяц работы молодого специалиста в новой компании. В программе должны быть отражены социальные (например, наставничество) и психологические (например, тайм-менеджмент) технологии, направленные на ускорение адаптации и профессионального роста.

4. Когнитивные основы управления. Проанализируйте, как особенности восприятия, внимания и мышления руководителя могут влиять на процесс принятия управленческих решений. Приведите пример возможной когнитивной ошибки (например, «эвристика доступности») и ее последствий для управления командой.
5. Проект профилактики стресса. Разработайте план мероприятий по профилактике профессионального стресса для сотрудников отдела, работающего в условиях сжатых сроков и высокой ответственности. План должен включать меры на индивидуальном (личностном) и организационном (управленческом) уровнях.
6. Этапы профессионального пути. Сопоставьте этапы развития субъекта труда (например, по Е.А. Климову) с ключевыми задачами и возможными кризисами профессионального становления на каждом этапе. Как знание этой динамики может использовать HR-менеджер для разработки программ развития персонала?
7. Диагностика и повышение мотивации. Представьте, что в подразделении наблюдается снижение трудовой мотивации (симптомы: падение активности, рост числа ошибок, формальное отношение к задачам). Опишите ваш план действий как руководителя для диагностики причин и разработки системы мер по повышению удовлетворенности трудом, опираясь на современные теории мотивации.
8. Коммуникация в конфликте. Опишите модель конструктивного решения межличностного конфликта в трудовом коллективе между двумя сотрудниками из смежных отделов. В описании должны быть четко выделены этапы работы с конфликтом и конкретные коммуникативные техники, которые должен применить руководитель-посредник на каждом этапе.
9. Феноменология групповой работы. Объясните, как знание социально-психологических феноменов групповой динамики (например, социальная фасилитация, социальная леность, групповое мышление) может помочь руководителю в организации эффективной совместной работы над проектом. Для каждого феномена приведите один практический совет по управлению.
10. Сравнительный анализ стилей управления. Сравните авторитарный, демократический и либеральный стили управления (по К. Левину) по следующим критериям: скорость принятия решений, уровень вовлеченности сотрудников, инновационный потенциал коллектива, устойчивость к кризисным ситуациям. В какой профессиональной ситуации (приведите пример) каждый из стилей будет наиболее и наименее эффективен?

### **УК-3.2. Умеет вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели в решении профессиональных задач**

#### **Задания закрытого типа**

1. При формировании стратегии команды для работы на глобальном рынке, в первую очередь необходимо учесть:
  - а) Единый, универсальный стиль коммуникации для всех.
  - б) Культурные особенности и ценности партнёров из разных стран.\*
  - в) Максимальное упрощение задач до базового уровня.
  - г) Полный отказ от цифровых инструментов в пользу личных встреч.
2. Чтобы командная стратегия эффективно использовала преимущества информатизации, лидеру команды важно:
  - а) Запретить использование соцсетей в рабочих целях.
  - б) Выбрать и внедрить единые цифровые инструменты для совместной работы и коммуникации.\*
  - в) Полностью перевести команду на асинхронное взаимодействие.
  - г) Делегировать выбор IT-инструментов техническому специалисту без обсуждения с командой.
3. При распределении ролей в команде для достижения сложной цели, знание психологии личности помогает:
  - а) Назначить всех на одинаковые задачи для равенства.

- б) Учитывать сильные стороны, ценности и когнитивные стили членов команды.\*
  - в) Руководствоваться исключительно стажем работы.
  - г) Игнорировать личностные особенности, чтобы избежать конфликтов.
4. Первым шагом в выработке командной стратегии для преодоления хронического стресса в коллективе будет:
- а) Увеличение объема работы для отвлечения.
  - б) Проведение анонимного опроса для выявления ключевых источников стресса.\*
  - в) Единовременное премирование всех сотрудников.
  - г) Ужесточение контроля за соблюдением сроков.
5. Какой принцип психологии совместного труда является основой для выработки эффективной командной стратегии?
- а) Чем больше команда, тем быстрее она работает.
  - б) Общая цель должна быть разделена на взаимосвязанные индивидуальные задачи с ясными критериями успеха.\*
  - в) Каждый член команды должен уметь выполнять любую задачу.
  - г) Стратегию должен вырабатывать только руководитель.
6. На каком этапе развития субъекта труда человек наиболее эффективно включается в командную стратегию в роли наставника для других?
- а) Этап оптации (подготовки).
  - б) Этап адаптации.
  - в) Этап мастерства и наставничества.\*
  - г) Этап завершения карьеры.
7. Для поддержания долгосрочной мотивации команды в рамках стратегии достижения многоэтапной цели, руководителю следует:
- а) Постоянно держать команду в состоянии «горения» дедлайнами.
  - б) Обеспечивать регулярную обратную связь и отмечать промежуточные успехи (принцип «малых побед»).\*
  - в) Избегать обсуждения трудностей, чтобы не демотивировать.
  - г) Сосредоточиться только на материальном стимулировании.
8. Эффективная командная стратегия в условиях конфликта интересов между подразделениями должна основываться на:
- а) Усилении административного давления на обе стороны.
  - б) Организации переговорной площадки для поиска решения в интересах общей цели.\*
  - в) Изоляции конфликтующих групп друг от друга.
  - г) Игнорировании конфликта в надежде, что он разрешится сам.
9. Какая модель целеполагания наиболее подходит для формулировки общей командной цели, которая станет ядром стратегии?
- а) Цель должна быть абсолютно абстрактной для творческой свободы.
  - б) Цель должна быть сформулирована по критериям SMART (конкретна, измерима и т.д.).\*
  - в) Цель должна дублировать личные цели руководителя.
  - г) Цель должна легко достигаться, чтобы не разочаровывать команду.
10. Какой стиль управления, согласно психологии управления, наиболее способствует коллективной выработке командной стратегии?
- а) Авторитарный (единоличное принятие решений).
  - б) Демократический (коллегиальное обсуждение и согласование).\*
  - в) Попустительский (полное отсутствие руководства).
  - г) Манипулятивный (скрытое управление).
11. При планировании профессиональной деятельности команды важно включить в стратегию регулярные периоды «операционного покоя» для:
- а) Снижения затрат на оплату труда.

- б) Предотвращения выгорания и поддержания высокой работоспособности.\*
  - в) Сокращения реальных сроков от заказчика.
  - г) Стихийного формирования неформальных групп.
12. Для выработки стратегии в инновационном проекте, команде важно использовать технологию саморазвития:
- а) «Мозговой штурм» для генерации идей без критики на первом этапе.\*
  - б) Строгое следование должностным инструкциям.
  - в) Полное копирование успешных решений конкурентов.
  - г) Ограничение коммуникации для защиты информации.
13. Чтобы коммуникация в команде работала на стратегию, необходимо установить правило:
- а) Обсуждать все проблемы исключительно в неформальной обстановке.
  - б) Использовать единые термины и каналы для ключевой информации.\*
  - в) Максимально сокращать время на совещания.
  - г) Запрещать высказывать сомнения в принятых решениях.
14. Ключевым признаком того, что командная стратегия выработана с учётом психологии совместного труда, является:
- а) Наличие детального плана только у руководителя.
  - б) Чёткое понимание каждым членом команды своего вклада в общий результат и своей зоны ответственности.\*
  - в) Полная автономия каждого члена команды в выборе методов работы.
  - г) Отсутствие формальных сроков выполнения задач.
15. При формировании стратегии команды «виртуалов» (удалённых сотрудников) особое внимание следует уделить:
- а) Отказу от видеосвязи для экономии трафика.
  - б) Созданию регламентов онлайн-взаимодействия и цифровых «ритуалов» для поддержания связности.\*
  - в) Обязательному ежедневному контролю рабочего времени через специальные программы.
  - г) Поручению всей работы наиболее опытному сотруднику.
16. Какой когнитивный процесс у членов команды необходимо целенаправленно развивать для успешной стратегии в условиях неопределённости?
- а) Произвольное внимание к деталям.
  - б) Алгоритмическое мышление.
  - в) Критическое и системное мышление для анализа ситуаций.\*
  - г) Моторную память.
17. Если в команде доминирует феномен «группомыслия» (groupthink), это приведёт к тому, что выработанная стратегия будет:
- а) Высокорискованной и непродуманной из-за подавления инакомыслия.\*
  - б) Чрезмерно креативной и инновационной.
  - в) Идеально сбалансированной и учитывающей все риски.
  - г) Принятой после длительных и конструктивных дебатов.
18. Какой инструмент профессиональной коммуникации является наиболее эффективным для первоначального согласования видения и базовых принципов командной стратегии?
- а) Рассылка циркуляра по email.
  - б) Публикация документа в общем доступе.
  - в) Проведение стратегической сессии (workshop) с модерацией.\*
  - г) Индивидуальные беседы руководителя с каждым.
19. При разработке стратегии для команды, находящейся на «этапе адаптации», руководителю следует сделать акцент на:
- а) Постановке амбициозных прорывных целей.
  - б) Чётком разъяснении норм, процедур и оказании максимальной поддержки.\*

- в) Полном невмешательстве для проверки самостоятельности.
  - г) Создании атмосферы жёсткой конкуренции между новичками.
20. Для того чтобы стратегия достижения цели была устойчивой к возможным конфликтам в команде, в неё необходимо заложить:
- а) Механизм арбитража и эскалации спорных вопросов наверх.\*
  - б) Правило игнорирования любых разногласий.
  - в) Принцип автоматического принятия точки зрения большинства.
  - г) Позицию, что возникновение конфликта означает провал стратегии.

### **Задания открытого типа**

#### **1. Разработка стратегии адаптации.**

Вам необходимо сформировать и возглавить новую проектную команду для запуска продукта на международный рынок. Команда состоит из специалистов разного возраста, культурного бэкграунда и с разным опытом работы в виртуальной среде. Разработайте пошаговую стратегию первых двух месяцев работы команды, направленную на быстрое формирование операционной работоспособности и общего понимания цели. Укажите, какие социально-психологические технологии и принципы управления вы заложите в основу этой стратегии и почему.

#### **2. Анализ кейса: мотивация и стратегия.**

В опытной и квалифицированной команде разработчиков после года успешной работы на сложном проекте наблюдается спад активности, рост числа мелких ошибок и признаки эмоционального выгорания. Проанализируйте возможные причины этой ситуации с точки зрения психологии трудовой мотивации и функциональных состояний. Предложите стратегию действий руководителя по «перезагрузке» команды и восстановлению её долгосрочной эффективности. Какие конкретные управленческие и коммуникативные шаги необходимо предпринять?

#### **3. Стратегия работы с конфликтом.**

В рамках кросс-функциональной команды, работающей над инновационным продуктом, возник острый конфликт между «технарями» (инженеры, разработчики), настаивающими на идеальном техническом решении, и «коммерсами» (маркетологи, продукт-менеджеры), требующими быстрого выхода на рынок с минимально жизнеспособным продуктом. Разработайте стратегию проведения переговорной сессии для разрешения данного конфликта. Опишите этапы работы, техники модерации, которые вы примените, и как вы будете направлять дискуссию к выработке единой командной стратегии, а не к компромиссу в ущерб цели.

#### **4. Проектирование коммуникационной среды.**

Ваша команда переходит на гибридный формат работы (часть офис, часть удалённо). Спроектируйте детальную стратегию построения и поддержания эффективной профессиональной коммуникации в этих условиях. Какие каналы, форматы встреч, регламенты и цифровые инструменты вы внедрите? Как будете предотвращать риски информационного разрыва, социальной лености и потери чувства принадлежности у удалённых сотрудников? Обоснуйте каждый элемент стратегии.

#### **5. Целеполагание для сложного проекта.**

Перед вашей командой поставлена масштабная и размытая руководством цель: «Увеличить клиентоориентированность сервисного подразделения». Опишите процесс выработки конкретной командной стратегии достижения этой цели. Включите в описание: а) технику преобразования размытой цели в конкретные измеримые задачи (например, SMART), б) этап сбора информации и анализа текущего состояния, в) принцип распределения ролей и зон

ответственности в команде, г) механизм контроля и обратной связи.

6. Стратегия профилактики «группомыслия».

Вы являетесь руководителем креативной команды, которая должна генерировать нестандартные решения. Известно, что в сплочённых коллективах высок риск феномена «группомыслия» (groupthink), ведущего к шаблонным и рискованным решениям. Разработайте превентивную стратегию, которую вы будете использовать в процессе коллективного принятия решений, чтобы стимулировать разнообразие мнений и критический анализ. Какие роли можно ввести, какие процедуры установить, какую культуру общения культивировать?

7. Адаптация стратегии под этап развития команды.

Опираясь на модель жизненного цикла команды (формирование, шторм, нормирование, функционирование, расформирование), объясните, как должна меняться управленческая стратегия руководителя на каждом этапе для достижения командой наивысшей продуктивности. Приведите конкретные управленческие действия и коммуникативные акценты, характерные для этапа «шторма» (конфликты) и этапа «нормирования» (выработка правил).

8. Стратегия использования когнитивного разнообразия.

В вашей команде есть люди с разными когнитивными стилями: одни быстро генерируют идеи («генераторы»), другие склонны к детальному анализу рисков («аналитики»), третьи ориентированы на практическую реализацию («исполнители»). Предложите стратегию организации рабочего процесса (например, стратегической сессии или проектного планирования), которая бы максимально эффективно задействовала это разнообразие на благо общего результата. Как вы выстроите этапы работы и коммуникацию между разными типами?

9. Кризис-стратегия.

В разгар реализации важного проекта ключевой член команды неожиданно увольняется, а внешний заказчик вносит кардинальные изменения в техническое задание. Команда деморализована. Сформулируйте антикризисную стратегию действий руководителя на первую неделю. Включите в неё: а) коммуникативные шаги по работе с эмоциями команды, б) тактические действия по перепланированию задач, в) меры по поддержанию мотивации и уверенности в достижимости цели.

10. Стратегия развития командного мастерства.

Ваша команда успешно выполняет текущие операционные задачи, но стоит цель вывести её на новый уровень — поручать более сложные, стратегические проекты. Разработайте долгосрочную стратегию (на 1 год) развития «субъекта труда» коллектива как единого целого. Какие элементы профессионального развития, кросс-обучения, изменения зон ответственности и практик совместного труда вы предусмотрите? Как будете оценивать прогресс?

**УК-3.3. Владеет навыками конструктивного взаимодействия в команде, рефлексии своего поведения и лидерскими качествами**

**Задания закрытого типа**

1. Ключевым навыком конструктивного взаимодействия в мультикультурной команде является:

- а) Настаивание на едином стандарте поведения.
- б) Активное слушание и проявление эмпатии к культурным особенностям коллег.\*
- в) Избегание обсуждения различий.
- г) Делегирование общения через одного представителя.

2. Рефлексия своего поведения в конфликтной ситуации предполагает:

- а) Поиск виноватых среди коллег.

- б) Анализ собственных эмоций, мотивов и роли в эскалации конфликта.\*
  - в) Оправдание своих действий сложившимися обстоятельствами.
  - г) Полное забывание инцидента для сохранения отношений.
3. Какое лидерское качество наиболее важно для создания атмосферы психологической безопасности в команде?
- а) Авторитарность и бескомпромиссность.
  - б) Открытость к обратной связи и готовность признавать свои ошибки.\*
  - в) Умение эффектно презентовать идеи начальству.
  - г) Стремление всегда быть в центре внимания.
4. При взаимодействии с коллегой, который постоянно перебивает на совещаниях, конструктивной реакцией будет:
- а) Прервать его в ответ, чтобы показать свою силу.
  - б) Вежливо, но твердо обозначить правило: «Давайте договоримся давать друг другу закончить мысль».\*
  - в) Перестать высказываться вообще.
  - г) Пожаловаться руководителю, не разговаривая с коллегой.
5. Какой прием самоорганизации напрямую способствует развитию навыка рефлексии?
- а) Составление плотного расписания без свободного времени.
  - б) Ведение рабочего дневника для анализа успехов, ошибок и эмоциональных реакций.\*
  - в) Полный отказ от цифровых уведомлений.
  - г) Работа исключительно в режиме многозадачности.
6. Лидер, развивающий навыки команды, в ситуации стресса у сотрудников должен:
- а) Увеличить нагрузку, чтобы отвлечь от переживаний.
  - б) Продемонстрировать спокойствие, четко обозначить приоритеты и предложить ресурсы для поддержки.\*
  - в) Сделать вид, что ничего не происходит, чтобы не усугублять.
  - г) Взять всю работу на себя.
7. Для конструктивного разрешения межличностного конфликта в команде лидеру в первую очередь необходимо:
- а) Принять сторону того, кто прав с его точки зрения.
  - б) Выступить нейтральным посредником, помогающим сторонам услышать друг друга.\*
  - в) Издать приказ о прекращении конфликта под угрозой санкций.
  - г) Перевести конфликтующих в разные отделы.
8. Какая когнитивная ошибка чаще всего мешает объективной рефлексии?
- а) «Эффект ореола» (обобщение по одному признаку).
  - б) Фундаментальная ошибка атрибуции (объяснение чужих поступков личными качествами, а своих — обстоятельствами).\*
  - в) Использование критического мышления.
  - г) Излишняя детализация.
9. Умение давать развивающую обратную связь (feedback) коллеге — это проявление:
- а) Конструктивного взаимодействия и лидерского качества.\*
  - б) Некорректного вмешательства в чужие дела.
  - в) Желания покриковать.
  - г) Слабости руководителя, который не может сам всё исправить.
10. В ситуации, когда команда «зациклилась» на неудаче, лидер должен:
- а) Сосредоточиться на поиске виновного.
  - б) Инициировать рефлексивную сессию: «Что мы узнали из этой ситуации? Как это делает нас сильнее?».\*
  - в) Запретить обсуждать провал.
  - г) Приуменьшить значение случившегося.



11. Какой принцип психологии совместного труда лежит в основе конструктивного взаимодействия?
- а) Достижение личных целей в ущерб командным.
  - б) Синергия, когда общий результат превосходит сумму индивидуальных вкладов.\*
  - в) Полная независимость членов команды друг от друга.
  - г) Конкуренция как главный двигатель прогресса.
12. Для развития лидерских качеств на этапе профессиональной «адаптации» молодому специалисту важнее всего:
- а) Прятать свои ошибки от коллег.
  - б) Наблюдать за действиями опытных коллег и руководителей, пробовать брать на себя ответственность за небольшие задачи.\*
  - в) Критиковать установленные порядки для быстрого роста.
  - г) Избегать любой дополнительной ответственности.
13. Что из перечисленного НЕ является примером конструктивного взаимодействия?
- а) Использование «Я-высказываний» в споре.
  - б) Активное слушание собеседника.
  - в) Публичная критика личности коллеги, а не его работы.\*
  - г) Поиск компромисса в интересах общего дела.
14. Регулярная рефлексия своего функционального состояния (уровень энергии, стресса) помогает:
- а) Скрыть усталость от руководителя.
  - б) Своевременно принять меры для профилактики выгорания и поддержания эффективности.\*
  - в) Обосновать невыполнение работы.
  - г) Переложить свои задачи на других.
15. Лидерское качество «эмоциональный интеллект» проявляется в умении:
- а) Игнорировать эмоции свои и чужие.
  - б) Распознавать, понимать и управлять своими эмоциями и учитывать эмоции других.\*
  - в) Симулировать эмоции для достижения целей.
  - г) Всегда сохранять строгое, невозмутимое выражение лица.
16. В условиях удаленной работы конструктивное взаимодействие особенно страдает без:
- а) Почасового контроля.
  - б) Регулярных неформальных видео-созвонов и четких письменных договоренностей.\*
  - в) Увеличения количества отчетов.
  - г) Полного отказа от дедлайнов.
17. Если коллега не выполняет свою часть работы, срывая сроки команды, вашим первым конструктивным действием будет:
- а) Немедленно пожаловаться руководителю.
  - б) Выяснить у коллеги, с какими трудностями он столкнулся, и предложить помощь.\*
  - в) Сделать его работу за него.
  - г) Прекратить с ним любое общение.
18. Какая социальная технология саморазвития напрямую связана с развитием лидерских качеств?
- а) Пассивное ожидание повышения.
  - б) Поиск наставника (ментора) и работа с обратной связью.\*
  - в) Чтение книг без практики.
  - г) Фокусировка только на технических навыках.
19. При принятии коллективного решения лидер, стремящийся к конструктивному взаимодействию, должен:
- а) Навязать свою точку зрения как самую опытную.
  - б) Обеспечить возможность высказаться всем, особенно тем, кто молчит, и обобщить предложения.\*
  - в) Доверить решение большинству голосов без обсуждения.

г) Отложить решение, чтобы избежать разногласий.

20. Рефлексия после завершения командного проекта полезна для:

а) Наказания нерадивых.

б) Фиксации успехов и провалов с целью извлечения уроков для будущей работы.\*

в) Укрепления личного авторитета лидера.

г) Быстрого забвения стрессового периода.

### **Задания открытого типа**

#### **1. Анализ и план развития.**

Проанализируйте свой прошлый опыт работы в команде (учебной или профессиональной).

Опишите одну конкретную ситуацию, где ваше взаимодействие было не самым конструктивным. Проведите рефлексию: какие ваши личностные черты, эмоции или когнитивные установки сыграли в этом ключевую роль? Сформулируйте индивидуальный план развития из 2-3 конкретных действий, которые помогут вам в будущем действовать иначе в подобных обстоятельствах.

#### **2. Моделирование лидерского поведения.**

Вас назначили лидером в новой команде, собранной из специалистов разных отделов. На первом же совещании вы столкнулись с скрытым саботажем идей от представителя самого влиятельного подразделения. Опишите ваши конкретные шаги в течение этой встречи и после неё, направленные на: а) нейтрализацию деструктивного поведения, б) установление конструктивных норм взаимодействия, в) сохранение работоспособности команды. Какие лидерские качества вы задействуете?

#### **3. Разрешение конфликта через рефлексию.**

Вы стали невольным участником конфликта: коллега публично обвинил вас в срыве сроков из-за того, что вы вовремя не предоставили ему данные. Позже выяснилось, что его запрос затерялся в общем чате, и вы его не видели. Опишите, как вы построите с ним диалог, используя навыки конструктивного взаимодействия (например, «Я-высказывания», активное слушание). Как вы задействуете рефлексию, чтобы этот инцидент не повторился (например, в настройке рабочих процессов)?

#### **4. Проект повышения психологической безопасности.**

Вы заметили, что в вашей команде сотрудники боятся высказывать «глупые» вопросы и альтернативные точки зрения, особенно при старшем руководстве. Это тормозит инновации. Разработайте конкретный план мероприятий (на 1 месяц) как формального, так и неформального характера, направленный на формирование культуры психологической безопасности. Какие роли и действия вы как лидер (формальный или неформальный) возьмёте на себя?

#### **5. Кейс на эмоциональный интеллект и стресс.**

Ваш ключевой сотрудник, всегда показывавший блестящие результаты, в последний месяц стал раздражительным, допускает ошибки и срывает сроки. При личной беседе он срывается и говорит, что «всё достало». Опишите вашу стратегию ведения этой беседы с позиции лидера, владеющего навыками конструктивного взаимодействия. Как вы будете управлять своими эмоциями? Какие вопросы зададите, чтобы понять корень проблемы (профессиональный стресс, выгорание, личные обстоятельства)? Как предложите помощь?

#### **6. Анализ групповой динамики.**

Вспомните или смоделируйте ситуацию, когда команда проходила стадию «шторм» (конфликты, борьба за влияние). Проанализируйте поведение разных ролей в команде (агрессор, примиритель, пассивный наблюдатель). Опишите, как вы, исходя из своей роли (лидер или член команды), могли бы использовать навыки конструктивного взаимодействия, чтобы направить энергию конфликта в продуктивное русло и помочь группе перейти к стадии «нормирования».

#### 7. Обратная связь как инструмент развития.

Вам необходимо дать развивающую обратную связь коллеге, чья работа в целом хороша, но есть системная проблема: он постоянно задерживает сдачу этапов, ссылаясь на перфекционизм, чем подставляет всю команду. Составьте текст такой обратной связи (структурированный разговор), который будет: а) конкретным и опирающимся на факты, б) сохраняющим отношения, в) мотивирующим к изменению поведения. Объясните, почему вы выбрали именно такие формулировки.

#### 8. Самоорганизация для лидерской эффективности.

Постоянная оперативная работа в режиме «тушения пожаров» не оставляет вам времени на стратегическое развитие команды и собственную рефлексию. Используя принципы целеполагания и технологии самоорганизации, разработайте личный еженедельный ритуал (распорядок), который позволит вам выделять время на лидерские, а не только управленческие функции. Что конкретно вы будете делать в это время (например, анализ командной динамики, беседы с сотрудниками, самообразование)?

#### 9. Рефлексивный анализ неудачи.

Проект, которым вы руководили или были ключевым участником, завершился провалом (сорваны сроки, не достигнуты цели). Проведите письменный рефлексивный анализ, ответив на вопросы: Какие ваши действия/решения оказались ошибочными? Какие внешние факторы вы недооценили? Что эта ситуация говорит о ваших сильных и слабых сторонах как командного игрока и лидера? Какой один главный урок вы извлекли для будущего?

#### 10. Культивирование конструктивных норм.

Вас пригласили в сложившуюся команду с нездоровой атмосферой (сплетни, поиск виноватых, негласное правило «не высываться»). Ваша задача — изменить культуру взаимодействия, не будучи формальным руководителем. Разработайте тактику ваших личных действий на первые 2-3 недели. Как вы будете выстраивать коммуникацию? Какие мелкие, но значимые шаги сможете предпринять, чтобы подать пример конструктивного поведения? Как будете реагировать на провокации и сопротивление системе?

### **УК-3.4 Умеет планировать и решать задачи личностного профессионального развития не только своего, но и членов коллектива**

#### **Задания закрытого типа**

1. Планирование профессионального развития в условиях глобализации должно обязательно включать:

- а) Фокус только на национальных стандартах.
- б) Развитие цифровой грамотности и кросс-культурных компетенций.\*
- в) Снижение роли иноязычного общения.
- г) Отказ от удалённых форматов обучения.

2. Какой инструмент саморазвития наиболее эффективен для планирования личного профессионального роста на год?

- а) Спонтанное прохождение случайных курсов.

- б) Составление Индивидуального плана развития (ИПР) на основе анализа компетенций и карьерных целей.\*
  - в) Ежедневное отслеживание рабочего времени.
  - г) Чтение профессиональной литературы без системы.
3. При планировании развития сотрудника, находящегося на этапе профессиональной «адаптации», руководителю следует сделать акцент на:
- а) Постановке амбициозных стратегических целей.
  - б) Чётком обучении стандартам, процедурам и оказании постоянной поддержки.\*
  - в) Предоставлении полной автономии для проверки.
  - г) Критике за любые ошибки.
4. Какой вопрос НЕ является уместным при проведении встречи по планированию развития (development talk) с подчинённым?
- а) «Какие задачи приносят вам наибольшее удовлетворение?»
  - б) «Какие навыки вы хотели бы развить в следующем году?»
  - в) «Каков размер ипотеки, чтобы понять, какую премию запросить?»\*
  - г) «Как я, как руководитель, могу поддержать ваш рост?»
5. Для эффективного развития когнитивных процессов (например, критического мышления) у членов команды руководитель может:
- а) Давать только алгоритмические задачи.
  - б) Внедрять разбор кейсов, деловые игры и практику «разбора полётов» после проектов.\*
  - в) Запрещать задавать вопросы.
  - г) Контролировать каждый шаг в решении задач.
6. Признаком того, что план профессионального развития сотрудника составлен верно, является:
- а) Наличие в нём только общих пожеланий («стать лучше»).
  - б) Наличие конкретных, измеримых целей развития, привязанных к срокам и рабочим задачам.\*
  - в) Полное соответствие плана личным амбициям руководителя.
  - г) Отсутствие любых упоминаний о слабых сторонах.
7. Какой элемент психологии управления является ключевым для создания в коллективе среды, стимулирующей развитие?
- а) Микроменеджмент и тотальный контроль.
  - б) Система регулярной обратной связи и признания достижений.\*
  - в) Жёсткая иерархия и дисциплина.
  - г) Принцип «выживает сильнейший».
8. Чтобы профилактика профессионального стресса стала частью плана развития команды, руководитель должен:
- а) Игнорировать признаки усталости, чтобы не ослаблять команду.
  - б) Включить в рабочие процессы нормы на восстановление (регламенты отдыха, обучение техникам тайм-менеджмента).\*
  - в) Считать стресс личной проблемой каждого сотрудника.
  - г) Поощрять сверхурочную работу как признак преданности.
9. Социальной технологией, способствующей развитию коллектива в целом, является:
- а) Создание системы наставничества и кросс-обучения внутри команды.\*
  - б) Поощрение конкуренции между сотрудниками за ограниченные ресурсы.
  - в) Изоляция сотрудников друг от друга для самостоятельного роста.
  - г) Отказ от коллективного обсуждения проблем.
10. При планировании развития сотрудника на этапе «мастерства» наиболее важно:
- а) Вернуть его к выполнению простых задач для повторения основ.
  - б) Поручать ему роли наставника, эксперта, давать сложные проекты, требующие интеграции знаний.\*
  - в) Ограничить его влияние, чтобы не создавал конкуренции.

г) Считать его развитие завершённым.

11. Для оценки эффективности плана профессионального развития сотрудника используют:

а) Только субъективное мнение руководителя.

б) Конкретные показатели: освоение новых навыков, результаты работы по новым задачам, обратная связь от коллег.\*

в) Количество пройденных, но не применённых на практике курсов.

г) Отсутствие жалоб от сотрудника.

12. Конструктивный конфликт в коллективе руководитель может использовать для профессионального развития команды, если:

а) Запретит его любое проявление.

б) Направит его в русло открытой дискуссии, где можно отработать навыки аргументации и поиска решений.\*

в) Немедленно уволит инициаторов.

г) Проигнорирует, чтобы конфликт разрешился сам.

13. Принцип SMART в планировании профессионального развития применяется для:

а) Формулировки карьерных пожеланий в общих чертах.

б) Постановки конкретных и проверяемых целей обучения и роста.\*

в) Составления должностной инструкции.

г) Оценки психологического климата.

14. Что НЕ является задачей руководителя в области развития членов коллектива?

а) Выявление потенциала и сильных сторон сотрудников.

б) Создание индивидуальных траекторий роста, связанных с целями компании.

в) Гарантирование безусловного карьерного роста вне зависимости от результатов.\*

г) Предоставление обратной связи и ресурсов для развития.

15. Развивающая обратная связь (developmental feedback) отличается от оценочной тем, что:

а) Содержит только похвалу.

б) Сфокусирована на будущем: как улучшить результат и какие навыки для этого развить.\*

в) Произносится раз в год во время аттестации.

г) Дается только в письменной форме.

16. Для поддержания долгосрочной мотивации к развитию у сотрудников важно, чтобы цели их роста:

а) Были полностью оторваны от текущей работы.

б) Сочетали интересы компании (решение бизнес-задач) и личные амбиции сотрудника.\*

в) Устанавливались без их участия.

г) Менялись еженедельно.

17. Какой формат совместного труда специально направлен на взаимное развитие компетенций?

а) Индивидуальная работа в изоляции.

б) Парное программирование или работа в проектных парах «опытный + новичок».\*

в) Работа в режиме строгого подчинения.

г) Ежедневные планерки для отчёта о проделанном.

18. План личного профессионального развития руководителя должен включать развитие навыков, необходимых для:

а) Только его узкой технической специализации.

б) Управления командой, делегирования и развития других (лидерские компетенции).\*

в) Сокращения ошибок от вышестоящего руководства.

г) Контроля за дисциплиной и временем прихода на работу.

19. Признаком здоровой «психологии профессиональной деятельности» в развивающемся коллективе является:

а) Страх совершить ошибку.

б) Отношение к ошибкам как к возможности для анализа и обучения.\*

- в) Стремление работать только по проверенным шаблонам.
  - г) Соревнование за статус «лучшего любой ценой».
20. Для оценки собственного прогресса в развитии лидерских качеств (в контексте развития других) эффективнее всего использовать:
- а) Только самооценку.
  - б) Систематический сбор 360-градусной обратной связи от коллег, подчинённых и руководителя.\*
  - в) Количество подписчиков в профессиональных соцсетях.
  - г) Мнение только прямого начальника.

### **Задания открытого типа**

#### **1. Разработка системы наставничества.**

В вашем отделе высокая текучесть молодых специалистов (до 1 года работы). Основная причина, выявленная по итогам exit-интервью, — чувство «брошенности» и отсутствие понятных перспектив роста. Разработайте детальный проект программы адаптации и наставничества (на первые 6 месяцев), направленный на удержание и планомерное развитие новичков. Включите в проект: цели программы, роли (наставник, руководитель, HR), конкретные мероприятия и формы контроля эффективности.

#### **2. План преодоления профессионального «застоя».**

Вы — руководитель отдела, в котором работают несколько ценных, опытных сотрудников («ветеранов»), находящихся на этапе профессионального «мастерства». Вы замечаете признаки стагнации: снижение вовлеченности, сопротивление новым методам работы, цинизм. Разработайте индивидуальные и коллективные меры по «ревитализации» этой группы, направленные на перезапуск их мотивации к развитию. Какие новые роли, задачи, проекты или формы признания вы можете им предложить? Как вовлечь их в развитие других?

#### **3. Создание культуры непрерывного обучения.**

Перед вами стоит задача повысить общий уровень цифровой грамотности и навыков работы с данными в вашем коллективе (разного возраста и подготовки). Разработайте комплексный годовой план развития данной компетенции для всего отдела. План должен включать: диагностику текущего уровня, выбор форм обучения (курсы, воркшопы, внутренние пилоты), механизмы применения знаний на практике и критерии оценки результатов. Как вы будете мотивировать к обучению скептически настроенных сотрудников?

#### **4. Индивидуальный план развития (ИПР): от теории к практике.**

Напишите развернутый проект Индивидуального плана развития (ИПР) для конкретного (реального или гипотетического) сотрудника на ближайший год. В плане должны быть: а) анализ текущих компетенций (сильные стороны/зоны роста), б) 2-3 ключевые цели развития, сформулированные по SMART, в) конкретные действия для достижения целей (обучение, проекты, наставничество), г) критерии успеха и роли участников (сотрудник, руководитель, компания). Обоснуйте каждый пункт.

#### **5. Развитие через решение конфликта.**

В вашей команде назревает конфликт между «старой гвардией», работающей по проверенным методам, и «новаторами», предлагающими рискованные изменения. Спланируйте и опишите проведение рабочей сессии (workshop), которая будет направлена не на подавление конфликта, а на использование его энергии для профессионального развития обеих сторон и команды в целом. Какие правила общения установите? Какие техники модерации примените, чтобы превратить противостояние в продуктивный диалог и выработать новые, более эффективные нормы работы?

6. Карьерное консультирование и планирование преемственности.

К вам, как к руководителю, обратился перспективный сотрудник среднего звена с запросом: «Я хочу развиваться, но не понимаю, куда двигаться дальше в этой компании». Опишите структуру и ключевые вопросы карьерной беседы, которую вы проведете. Как вы поможете сотруднику проанализировать его интересы, ценности и потенциал? Какие варианты развития (вертикальный/горизонтальный рост, экспертная траектория) вы сможете обсудить, опираясь на потребности бизнеса? Как зафиксируете результаты беседы в виде плана действий?

7. Проект кросс-функционального обмена опытом.

Для развития системного мышления и улучшения взаимодействия между отделами (например, между разработкой, маркетингом и продажами) вам поручено создать программу кросс-функционального обмена. Предложите конкретный формат такой программы (например, «погружение», ротация, совместные рабочие группы). Детально опишите: цели, целевую аудиторию, продолжительность, план мероприятий, ожидаемые результаты для профессионального развития участников и бизнеса. Как преодолете сопротивление линейных руководителей, не желающих «отпускать» сотрудников?

8. Превентивная работа с профессиональным выгоранием.

Вы отмечаете у нескольких ключевых сотрудников признаки хронической усталости и эмоционального истощения (синдром выгорания). Разработайте программу индивидуальных и организационных мер, направленных не только на восстановление, но и на развитие у них навыков саморегуляции и управления нагрузкой в долгосрочной перспективе. Какие изменения в рабочих процессах, корпоративной культуре и системе поддержки вы предложите? Какую роль в этой программе займет развитие их личной эффективности (тайм-менеджмент, целеполагание)?

9. Развитие лидерского потенциала в команде.

Вы хотите создать внутри своего отдела кадровый резерв из сотрудников, демонстрирующих лидерский потенциал. Создайте план программы развития лидерских качеств для 3-4 таких сотрудников. Программа должна включать сочетание теоретического обучения, практических испытаний (ведение проектов, замещение руководителя) и рефлексии (коучинг, супервизия). Как будете оценивать прогресс? Как вовлечете в программу действующих руководителей компании?

10. Интеграция развития в ежедневные рабочие процессы.

Профессиональное развитие часто воспринимается как нечто отдельное от «настоящей работы». Предложите конкретные методы, как можно интегрировать задачи развития в ежедневную и еженедельную рутину вашего коллектива. Например, как превратить планерки, разбор ошибок или ретроспективы проектов в инструменты развития конкретных компетенций? Как использовать принципы микрообучения? Опишите 2-3 таких «встроенных» практики и объясните, какие навыки они будут развивать.

**УК-3.5 Умеет устанавливать с коллегами отношения, характеризующиеся конструктивным уровнем общения**

**Задания закрытого типа**

1. Установление конструктивных отношений в условиях культурного разнообразия команды требует прежде всего:

- а) Игнорирования различий для избежания конфликтов.
- б) Активного интереса и уважения к нормам и ценностям коллег.\*
- в) Навязывания собственной культурной модели как наиболее эффективной.
- г) Общения только по рабочим вопросам в письменной форме.

2. Основой конструктивного уровня общения в профессиональной коммуникации является:
- а) Доминирование и стремление переубедить любой ценой.
  - б) Стремление быть понятым, не тратя время на понимание собеседника.
  - в) Активное слушание и ориентация на взаимопонимание.\*
  - г) Минимизация вербальных контактов.
3. Что из перечисленного НЕ является признаком конструктивных отношений в коллективе?
- а) Открытый обмен мнениями, даже критическими.
  - б) Способность к компромиссу в интересах общего дела.
  - в) Распространение непроверенной информации (слухов) с целью влияния на коллег.\*
  - г) Готовность оказать профессиональную поддержку.
4. Техника «Я-высказываний» в ситуации, когда коллега систематически срывает сроки, выглядит следующим образом:
- а) «Ты снова всё просрочил, это невыносимо!»
  - б) «Меня беспокоит, что сроки по нашему общему проекту сдвигаются. Я волнуюсь за результат. Давай обсудим, как нам скоординироваться?»\*
  - в) «Все уже устали от твоего непрофессионализма».
  - г) «Начальству придется доложить о твоих проблемах».
5. Для профилактики конфликтов на почве стресса и усталости в команде важно:
- а) Увеличить нагрузку, чтобы не было времени на выяснение отношений.
  - б) Создавать ритуалы для снятия напряжения и открыто говорить о важности баланса.\*
  - в) Игнорировать эмоциональное состояние коллег, так как это их личное дело.
  - г) Считать стресс слабостью и не обращать на него внимания.
6. Какой принцип психологии совместного труда напрямую способствует установлению конструктивных отношений?
- а) Индивидуальная конкуренция за лучшие показатели.
  - б) Четкое понимание общей цели и взаимозависимости задач.\*
  - в) Максимальная автономия каждого без согласования.
  - г) Полная централизация всех решений.
7. Установление доверительных отношений с новым коллегой на этапе его адаптации эффективнее всего начинать с:
- а) Проверки его знаний с помощью каверзных вопросов.
  - б) Демонстрации своего превосходства и опыта.
  - в) Искреннего интереса к его опыту и предложения помощи.\*
  - г) Предоставления ему полной самостоятельности.
8. Конструктивное общение в условиях цифровой (удаленной) коммуникации особенно требует:
- а) Полного отказа от видеосвязи для экономии времени.
  - б) Повышенной четкости формулировок и проверки понимания, так как нет невербальных сигналов.\*
  - в) Рассылки максимально длинных голосовых сообщений.
  - г) Общения только в асинхронном режиме (почта, чат).
9. В ситуации профессионального конфликта конструктивный подход предполагает:
- а) Немедленный переход на личности для выяснения истинных причин.
  - б) Поиск решения, которое удовлетворит ключевые интересы сторон, а не просто компромисс.\*
  - в) Уход от обсуждения, чтобы конфликт «рассосался» сам.
  - г) Обращение к начальству при первом же разногласии.
10. Что из перечисленного является барьером для конструктивного общения?
- а) Эмпатия и попытка встать на позицию другого.
  - б) Установка «победить в споре», а не решить проблему.\*
  - в) Задавание уточняющих вопросов.
  - г) Использование фактов и конкретных примеров.



11. Для развития навыков конструктивного общения в рамках саморазвития личности наиболее полезно:

- а) Читать монологи перед зеркалом.
- б) Практиковать техники активного слушания и обратной связи в безопасной среде.\*
- в) Избегать любых споров и конфронтаций.
- г) Запоминать сложные психологические термины.

12. Если коллега в состоянии стресса ведет себя агрессивно, конструктивной реакцией будет:

- а) Ответить агрессией, чтобы поставить его на место.
- б) Дать ему «остыть», а затем предложить обсудить ситуацию в спокойной обстановке.\*
- в) При всех указать на его неадекватность.
- г) Сразу написать жалобу руководителю.

13. Какой стиль управления по К. Левину наиболее способствует формированию в коллективе атмосферы открытого и конструктивного общения?

- а) Авторитарный.
- б) Демократический.\*
- в) Попустительский.
- г) Директивный.

14. Техника активного слушания включает:

- а) Молчание и кивание, думая о своем.
- б) Перебивание, чтобы быстрее высказать свою точку зрения.
- в) Парафраз, уточняющие вопросы и невербальные сигналы внимания.\*
- г) Скорую оценку и советы, даже если о них не просили.

15. Вклад в конструктивные отношения в трудовом коллективе со стороны его членов — это:

- а) Обсуждение личных недостатков коллег в их отсутствие.
- б) Принятие на себя ответственности за свои действия и ошибки.\*
- в) Ожидание, что руководитель разрешит все разногласия.
- г) Соккрытие рабочих проблем, чтобы не беспокоить команду.

16. Конструктивное общение при обсуждении ошибки проекта должно быть направлено на:

- а) Поиск и наказание виноватого.
- б) Анализ причин и выработку решений, чтобы избежать повторения в будущем.\*
- в) Соккрытие инцидента от вышестоящего руководства.
- г) Минимизацию обсуждения, чтобы не портить отношения.

17. Для установления отношений с коллегой из другого отдела с целью успешного collaboration (совместной работы) в первую очередь стоит:

- а) Немедленно атаковать требованиями по своим приоритетам.
- б) Выяснить его цели, ограничения и «боли», чтобы найти точки соприкосновения.\*
- в) Действовать в обход, если его позиция кажется невыгодной.
- г) Общаться только через официальные запросы к его руководителю.

18. Что означает «конструктивный уровень общения» в контексте профессиональной деятельности?

- а) Общение, результатом которого является продвижение к цели, решение проблемы или укрепление рабочих отношений.\*
- б) Общение, в котором одна сторона обязательно должна уступить.
- в) Общение, исключаящее любые эмоции и личные оценки.
- г) Общение, строго следующее протоколу и субординации.

19. При вступлении в уже сложившийся коллектив для установления конструктивных отношений важно:

- а) Сразу предложить радикальные изменения в работе.
- б) Сначала наблюдать, изучать неформальные нормы и правила, проявлять доброжелательность.\*
- в) Показать свое превосходство в профессиональных вопросах.
- г) Объединиться с маргиналами в коллективе для противостояния лидерам.

20. Если ваш стиль общения (прямой и резкий) вызывает напряжение у более мягких коллег, конструктивным шагом к решению будет:

- а) Продолжать в том же духе, считая это их проблемой.
- б) Обсудить это открыто, спросить о конкретных эпизодах, которые их задели, и скорректировать свое поведение в совместной работе.\*
- в) Жаловаться руководителю, что коллеги вас не понимают.
- г) Максимально сократить с ними любое общение.

### **Задания открытого типа**

1. Разработка коммуникационного протокола для кросс-культурной команды. Ваша проектная команда состоит из специалистов из России, Германии и Японии. Вы замечаете нарастающее непонимание: немецкие коллеги воспринимают русские инициативы как недостаточно структурированные, японские — как излишне прямолинейные, а российские участники раздражаются на «медлительность» и «формализм». Разработайте конкретный «Коммуникационный протокол» на первые 2 месяца работы. Включите в него: а) правила проведения совещаний (длительность, регламент, язык), б) нормы письменной коммуникации, в) принципы дачи и получения обратной связи. Обоснуйте каждый пункт с точки зрения учета культурных особенностей.
2. Анализ и коррекция деструктивного коммуникационного паттерна. Вспомните реальную ситуацию из вашего профессионального опыта, где общение между вами и коллегой (или внутри группы) носило деструктивный характер (например, переходило на личности, приводило к тупику, порождало скрытые конфликты). Проведите детальный анализ этой ситуации: какие барьеры (когнитивные, эмоциональные, статусные) мешали конструктивному диалогу? Какую роль сыграл стресс или функциональное состояние участников? Основываясь на этом анализе, предложите альтернативный сценарий разговора, используя конкретные техники конструктивной коммуникации (активное слушание, «Я-высказывания», перефразирование).
3. План восстановления доверия после конфликта. В вашем отделе произошел серьезный конфликт между двумя ключевыми специалистами, который перерос в открытую вражду. Конфликт формально улажен руководителем, но атмосфера осталась токсичной: коллеги избегают общения, саботируют совместные задачи, распространяют сплетни. Вас, как не вовлеченного в конфликт, но уважаемого коллегу, попросили выступить неформальным посредником для восстановления рабочих отношений. Опишите ваш пошаговый план действий. Какие индивидуальные беседы вы проведете? Как организуете и смодерируете их первую совместную рабочую встречу? Какие новые «правила игры» предложите им установить?
4. Стратегия интеграции «трудного» нового сотрудника. В ваш сплоченный коллектив приняли высококлассного специалиста. Однако он демонстрирует пренебрежительное отношение к сложившимся процедурам, постоянно указывает на недостатки в работе коллег в резкой форме, отказывается от неформального общения. Команда закрывается от него. Разработайте вашу личную стратегию (вы — его коллега, не руководитель) по установлению с ним конструктивных отношений. Как вы будете выстраивать с ним диалог, чтобы, с одной стороны, дать обратную связь о его стиле, а с другой — вовлечь его в команду, используя его экспертизу? Какие конкретные шаги и фразы вы предусмотрите?
5. Создание системы конструктивной обратной связи в отделе. В вашем отделе нет культуры открытой обратной связи. Люди боятся критиковать, похвала звучит редко и неконкретно, что тормозит развитие. Вы решили инициировать изменение этой культуры «снизу». Разработайте конкретный проект по внедрению регулярной практики конструктивной обратной связи. Предложите: а) один простой и безопасный формат для старта (например, «ретроспектива по итогам проекта» или «сессии благодарности»), б) четкие правила для этого формата (что можно/нельзя говорить, как структурировать), в) план ваших личных действий по «запуску» этой практики и вовлечению коллег. Как преодолеете сопротивление и скепсис?
6. Модерирование сложного совещания с конфликтующими интересами. Вам поручено провести

рабочее совещание между отделами продаж и разработки по поводу срывов сроков нового продукта. Обе стороны заранее настроены агрессивно и готовы обвинять друг друга. Напишите подробный сценарий ваших действий как модератора этой встречи. Включите: вступительное слово для создания рабочей атмосферы, правила дискуссии, последовательность обсуждения (например, сначала — констатация фактов и проблем, затем — поиск решений), техники, которые вы будете использовать для снятия накала и перевода разговора в конструктивное русло. Приведите примеры фраз, которые вы скажете.

7. Саморефлексия и план развития коммуникативной компетентности. Проведите глубокую саморефлексию своего стиля общения в профессиональной среде. Определите свою самую сильную сторону (например, умение ясно излагать мысли) и самый существенный «коммуникативный риск» (например, нетерпеливость и склонность перебивать, или, наоборот, избегание сложных разговоров). Для выявленного «риска» разработайте индивидуальный план развития на 3 месяца. План должен включать: а) конкретную технику для тренировки (например, «правило трех секунд» перед ответом), б) ситуации для безопасной практики, в) способ отслеживания прогресса (например, заметки после важных разговоров).

8. Разработка кодекса этики общения для удаленной команды. Ваша команда перешла на постоянный удаленный формат. Стали возникать проблемы: сообщения в чатах остаются без ответа, тон письменных сообщений воспринимается как грубый, видеозвонки превращаются в хаотичные монологи. Разработайте «Живой кодекс удаленного общения» — документ с согласованными правилами. Опишите, как вы будете вовлекать команду в его создание, чтобы он воспринимался как общая ценность, а не как приказ. Приведите 5-7 ключевых правил, касающихся сроков ответа, использования каналов связи (почта/чат/звонок), видеосовещаний и выражения несогласия в письменной форме.

9. Управление коммуникацией в условиях высокой неопределенности и стресса. Компания переживает сложный период: грядут сокращения, информация противоречива, среди сотрудников паника и слухи. Как вы, как член коллектива (не топ-менеджер), будете выстраивать общение с коллегами в этой ситуации, чтобы снижать накал и поддерживать конструктивный рабочий настрой? Опишите вашу позицию и конкретные коммуникативные действия. Какие темы стоит/не стоит инициировать? Как отвечать на провокационные вопросы и распространяющиеся сплетни? Как можно, не нарушая субординацию, способствовать прозрачности информации?

10. Коучинговая беседа по развитию коммуникативных навыков у коллеги. Ваш коллега — блестящий технический специалист, но его манера общения отталкивает команду: он говорит снисходительно, не признает чужих аргументов, шутит некорректно. Вы с ним в хороших отношениях, и он в приватной беседе пожаловался вам, что чувствует себя изолированным. Спланируйте и напишите примерный диалог коучинговой беседы, в которой вы поможете ему осознать связь между его стилем общения и реакцией окружающих, а также наметить первые шаги к изменению. Какие открытые вопросы вы зададите? Как подадите обратную связь, чтобы не вызвать защитную реакцию? Как завершите беседу конкретным договором о действиях?

### **УК-3.6 Владеет теоретическими и практическими навыками предупреждения и разрешения внутриличностных, групповых и межкультурных конфликтов навыками установления доверительного контакта и диалога**

#### **Задания закрытого типа**

1. Основной причиной внутриличностного конфликта в профессиональной среде часто является:

- а) Столкновение с интересами коллег.
- б) Несовпадение личных ценностей, целей и требований рабочей роли.\*
- в) Низкая скорость интернета в офисе.
- г) Отсутствие дресс-кода.

2. Первым и ключевым шагом в установлении доверительного контакта для диалога является:

- а) Немедленное предъявление своих аргументов.

- б) Демонстрация искреннего внимания и эмпатии, готовность слушать без оценки.\*
  - в) Предоставление гарантий конфиденциальности в письменной форме.
  - г) Рассказ о своих собственных проблемах.
3. Для предупреждения групповых конфликтов, связанных с распределением ресурсов, руководителю эффективнее всего:
- а) Распределять ресурсы тайно, чтобы избежать обсуждений.
  - б) Заранее устанавливать прозрачные, понятные всем критерии и процедуры распределения.\*
  - в) Предоставить команде возможность самостоятельно разобраться в конфликте.
  - г) Постоянно менять критерии, чтобы никому не было обидно.
4. Культурный конфликт в международной команде может быть вызван различиями в:
- а) Цвете служебных помещений.
  - б) Восприятии времени, иерархии, способах выражения несогласия.\*
  - в) Умении пользоваться конкретным программным обеспечением.
  - г) Среднем росте сотрудников.
5. Техника «Я-высказывание» в ситуации конфликта используется для:
- а) Перехода на личности и выражения обиды.
  - б) Описания своих чувств и последствий действий оппонента, не давая оценку его личности.\*
  - в) Скрытой манипуляции чувством вины собеседника.
  - г) Быстрого завершения разговора.
6. Что из перечисленного НЕ является практическим навыком разрешения конфликта?
- а) Активное слушание и перефразирование позиции оппонента.
  - б) Поиск интересов, стоящих за позициями сторон.
  - в) Эскалация эмоций для накала страстей и ускорения решения.\*
  - г) Генерация вариантов решений, выгодных для всех сторон (win-win).
7. Для профилактики конфликтов, вызванных профессиональным стрессом, важно:
- а) Игнорировать признаки стресса у сотрудников.
  - б) Внедрять четкое планирование задач и нормирование нагрузки, поощрять перерывы.\*
  - в) Считать стресс личной слабостью сотрудника.
  - г) Стимулировать конкуренцию, чтобы отвлечь от стресса.
8. В конфликте между двумя отделами медиатором (посредником) должен быть человек, который:
- а) Является прямым руководителем одной из конфликтующих сторон.
  - б) Имеет личную заинтересованность в исходе конфликта.
  - в) Сохраняет нейтралитет и доверие обеих сторон.\*
  - г) Обладает самым высоким должностным статусом в компании.
9. Межкультурный конфликт на почве разных стилей коммуникации (прямой vs. непрямой) можно предупредить, если:
- а) Заставить всех общаться на английском языке.
  - б) Обсудить и принять нормы коммуникации в команде, объяснив культурные особенности.\*
  - в) Запретить представителям «прямых» культур высказывать свое мнение.
  - г) Разделить команду по культурному признаку.
10. Когнитивной основой многих конфликтов является такое искажение восприятия, как:
- а) Фундаментальная ошибка атрибуции (объяснять свои ошибки обстоятельствами, а чужие — личными качествами).\*
  - б) Умение быстро считать в уме.
  - в) Отличная зрительная память.
  - г) Высокий уровень IQ.
11. Установление диалога в ситуации острого конфликта становится возможным, если:
- а) Угрожать санкциями.
  - б) Перевести разговор с обсуждения «кто виноват» на обсуждение «как нам быть дальше и что важно для каждой стороны».\*

- в) Немедленно предложить свое готовое решение.
  - г) Прекратить всякое общение на неделю.
12. Практическим навыком предупреждения конфликтов в трудовом коллективе является:
- а) Создание системы четких, единых для всех правил и процедур.\*
  - б) Поощрение формирования неформальных коалиций против «неудобных».
  - в) Регулярная ротация кадров без объяснения причин.
  - г) Полный отказ от коллективного обсуждения проблем.
13. Для разрешения внутриличностного конфликта «хочу vs. должен» наиболее эффективной психологической технологией будет:
- а) Игнорирование одной из сторон конфликта.
  - б) Техника анализа и согласования ценностей, декомпозиции целей.\*
  - в) Совершение импульсивного выбора под влиянием эмоций.
  - г) Консультация у юриста компании.
14. Признаком того, что групповой конфликт переходит в деструктивную фазу, является:
- а) Активный поиск вариантов решения.
  - б) Переход на личности, рост негативных эмоций, саботаж общей работы.\*
  - в) Проведение дополнительных совещаний для обсуждения.
  - г) Молчаливое несогласие с решением большинства.
15. При разрешении конфликта методом «принципиальных переговоров» (по Фишеру и Юри) основной фокус смещается на:
- а) Позиции сторон (чего они прямо требуют).
  - б) Объективные критерии и взаимные интересы, а не позиции.\*
  - в) Силу и административный ресурс сторон.
  - г) Поиск виноватой стороны для наказания.
16. Для установления доверительного контакта с человеком в состоянии аффекта (сильного эмоционального возбуждения) необходимо сначала:
- а) Привести железные логические аргументы.
  - б) Дать человеку возможность выговориться и эмоционально «разрядиться», проявляя спокойствие.\*
  - в) Немедленно остановить его и потребовать успокоиться.
  - г) Начать говорить о своих проблемах, чтобы показать понимание.
17. Социальной технологией предупреждения конфликтов в коллективе является:
- а) Создание пространства для неформального общения и укрепления социальных связей.\*
  - б) Запрет на общение сотрудников на личные темы.
  - в) Ведение тайного досье на каждого сотрудника.
  - г) Еженедельные публичные разборы ошибок.
18. В межкультурном конфликте, связанном с нарушением нормы (непреднамеренным оскорблением), первым шагом к разрешению должно быть:
- а) Обвинение в невежестве.
  - б) Публичное извинение перед всей командой.
  - в) Выяснение культурного контекста и намерений, объяснение своей культурной нормы.\*
  - г) Игнорирование инцидента, так как это «их проблема».
19. Функциональное состояние «выгорание» повышает риск конфликтов, потому что:
- а) Улучшает когнитивные способности.
  - б) Снижает эмоциональный ресурс и толерантность к раздражителям, повышает цинизм.\*
  - в) Делает человека более общительным и открытым.
  - г) Увеличивает количество энергии для работы.
20. Ключевой навык для проведения диалога в конфликтной ситуации — это:
- а) Умение красиво и долго говорить.
  - б) Способность задавать открытые вопросы и точно пересказывать услышанное, демонстрируя

понимание.\*

в) Умение аргументированно доказывать свою правоту.

г) Навык быстрого переключения темы разговора.

### **Задания открытого типа**

1. Разработка программы профилактики межкультурных конфликтов.

В международную компанию, где преимущественно работают россияне, активно нанимают специалистов из стран Юго-Восточной Азии. Уже возникают первые трения из-за различий в коммуникации (прямота vs. сохранение лица), отношении к иерархии и срокам. Разработайте программу профилактики конфликтов на первые 6 месяцев интеграции новых сотрудников. Программа должна включать: а) образовательный модуль для всех сотрудников, б) регламент коммуникации в смешанных командах, в) процедуру обращения за медиацией. Обоснуйте каждый элемент с точки зрения теории межкультурной коммуникации.

2. Диагностика и план разрешения скрытого группового конфликта.

В отделе разработки сформировались две неформальные группы: «старожилы», приверженные старой проверенной технологии, и «прогрессисты», ратующие за переход на новый стек. Конфликт проявляется не в открытых спорах, а в саботаже (затягивание ревью кода, пассивное сопротивление на совещаниях), что уже сказывается на сроках проектов. Проведите анализ конфликта: определите его тип, предмет, стороны и их истинные интересы (не позиции!). На основе анализа предложите конкретный план действий для руководителя отдела по переводу конфликта в конструктивное русло. Какие встречи провести, какие решения предложить, чтобы учесть интересы обеих групп?

3. Коучинговая сессия по внутриличностному конфликту.

К вам как к наставнику обратился коллега. Он талантливый аналитик, но получил предложение стать руководителем небольшой группы. Его мучает внутриличностный конфликт: с одной стороны, карьерный рост и признание, с другой — страх потерять экспертизу, не справиться с управлением и оказаться в постоянном стрессе от общения. Спланируйте и опишите структуру коучинговой беседы (5-7 ключевых открытых вопросов), которая поможет ему прояснить ценности, приоритеты и возможные варианты разрешения этого конфликта. Как вы можете ему увидеть альтернативы, выходящие за рамки дихотомии «да/нет»?

4. Модерирование многостороннего конфликта интересов.

При запуске нового продукта возник острый конфликт между тремя отделами: маркетинг требует изменений в функционале для лучшего продвижения, разработка ссылается на техническую невозможность в сжатые сроки, а продажи жалуются, что из-за задержек теряются клиенты. Вы назначены внутренним медиатором. Опишите ваш пошаговый план подготовки и проведения переговорной сессии. Как вы установите доверительный контакт с каждой стороной до общей встречи? Какую процедуру и правила общения установите на самой сессии? Как будете направлять обсуждение от взаимных обвинений к поиску интегративного решения?

5. Создание системы раннего предупреждения конфликтов в распределенной команде.

Ваша команда работает в гибридном формате (часть — в офисе в Москве, часть — удаленно из других регионов). Начинают появляться симптомы «раскола»: локальные подгруппы сближаются, обвиняют удаленных коллег в невовлеченности, возникает информационная асимметрия. Разработайте систему «индикаторов» (3-5 конкретных, наблюдаемых признаков) для раннего выявления подобных групповых конфликтов. Кроме того, предложите два превентивных регулярных мероприятия (например, определенный формат встреч или ритуал), которые позволят снизить риски раскола и поддерживать доверительный контакт.

6. Стратегия восстановления доверия после публичного конфликта.

На общем собрании отдела между двумя ключевыми менеджерами произошел громкий, эмоциональный спор с взаимными обвинениями в некомпетентности. Инцидент наблюдала вся команда. Конфликт формально улажен, но атмосфера отравлена: сотрудники опасаются высказываться, растет недоверие к руководству. Разработайте стратегию восстановления психологической безопасности и доверия в коллективе. Какие действия должен предпринять прямой руководитель в первую неделю после инцидента? Какие форматы коммуникации (индивидуальные, групповые) использовать? Как работать с «эпицентрами» конфликта — двумя менеджерами?

7. Анализ кейса: конфликт, вызванный ролевой неопределенностью.

В проектной команде два сотрудника (А и Б) постоянно конфликтуют из-за зон ответственности в части аналитики. А считает, что Б дублирует его работу и лезет не в свое дело. Б уверен, что А не справляется, и ему приходится «подчищать». Руководитель изначально нечетко прописал роли. Проведите структурный анализ этого конфликта, используя модель GRPI (Goals, Roles, Processes, Interpersonal). Определите, в каком элементе корень проблемы. Предложите конкретный план действий для руководителя по урегулированию: как провести встречу, какие документы/регламенты разработать, какую обратную связь дать участникам.

8. План личного развития навыков диалога в условиях противостояния.

Проведите самоанализ. Опишите ситуацию, когда вам было сложнее всего сохранить диалог и конструктивность (например, при общении с агрессивно настроенным человеком, с тем, кто вас не слышит, или в условиях сильного эмоционального давления). Проанализируйте, каких конкретно навыков вам не хватило (например, управления своими эмоциями, перефразирования, удержания фокуса на интересах). На основе этого анализа составьте индивидуальный план развития на 3 месяца. Включите в него: 1) одну теорию/технику для изучения (например, «ненасильственное общение» М. Розенберга), 2) два упражнения для практики, 3) способ отслеживания прогресса.

9. Разработка алгоритма действий для сотрудника при столкновении с микроконфликтом.

Часто конфликты начинаются с микроинцидентов: резкий тон в чате, невыполненное устное обещание, колкость на летучке. Разработайте универсальный пошаговый алгоритм (инструкцию) для рядового сотрудника, который поможет ему конструктивно реагировать на подобные микроинциденты, не допуская их эскалации. Алгоритм должен включать этапы от саморегуляции в момент инцидента до способа инициирования clarifying-беседы. Проиллюстрируйте алгоритм на конкретном примере.

10. Проект внедрения культуры «конструктивного несогласия».

В компании культура, где несогласие с начальством или популярным мнением считается «подрывной деятельностью». Это подавляет инновации и приводит к тому, что проблемы замалчиваются до кризиса. Вы получили мандат на изменение этой культуры в своем департаменте. Разработайте проект из 3-4 взаимосвязанных инициатив, направленных на легитимацию и структурирование конструктивного конфликта мнений. Примеры инициатив: введение определенного формата совещаний (например, «адвокат дьявола»), создание безопасного канала для анонимных вопросов, тренинг по аргументации. Для каждой инициативы объясните, как она будет способствовать профилактике деструктивных конфликтов и установлению доверительного диалога.

**УК-3.7 Владеет способностями к конструктивному общению в команде, рефлексии своего поведения и лидерскими качествами.**

### Задания закрытого типа

1. В ходе мозгового штурма ваш коллега активно критикует все идеи, кроме своих, демотивируя команду. Ваша конструктивная реакция:

- а) Прямо назвать его поведение деструктивным и попросить замолчать.
- б) Перевести критику в русло развития: «Спасибо за внимание к рискам. Давай к каждой критике сразу предлагать, как можно идею улучшить?»\*
- в) Перестать высказывать свои идеи, чтобы избежать критики.
- г) Пожаловаться руководителю после совещания.

2. После неудачной презентации клиенту, где вы допустили ошибку, наиболее полезной для профессионального роста будет рефлексия, которая включает вопрос:

- а) «Кто еще виноват в этом провале, кроме меня?»
- б) «Какую конкретно ошибку я допустил, что стало ее причиной и как я могу это предотвратить в будущем?»\*
- в) «Как сделать так, чтобы начальник никогда об этом не узнал?»
- г) «Почему мне всегда не везет?»

3. Команда работает над срочным проектом, но два ключевых специалиста конфликтуют и отказываются кооперироваться. Как лидер, вашим первым шагом будет:

- а) Взять их задачи на себя, чтобы работа не страдала.
- б) Отстранить обоих от проекта и передать задачи другим.
- в) Организовать срочную личную беседу с каждым, чтобы понять суть конфликта и его влияние на цель.\*
- г) Объявить на общем собрании, что их поведение недопустимо.

4. При работе в международной команде для конструктивного общения важно:

- а) Настаивать на использовании только вашего родного языка.
- б) Проверять взаимопонимание, переспрашивать и уточнять, избегая идиом и сложных конструкций.\*
- в) Избегать видеозвонков, так как культурные различия слишком заметны.
- г) Общаться только письменно, чтобы был документальный след.

5. Признаком развитого лидерского качества, а не просто управления, является умение:

- а) Жестко контролировать выполнение каждого этапа задачи.
- б) Вдохновлять команду на достижение цели, разделяя видение и создавая среду для роста.\*
- в) Составлять идеально детализированные планы.
- г) Всегда быть самым технически подкованным специалистом в команде.

6. Технология саморазвития «ведение дневника рефлексии» наиболее эффективна для:

- а) Фиксации ежедневных рутинных задач.
- б) Систематического анализа своих действий, реакций, успехов и ошибок с целью выявления паттернов поведения.\*
- в) Составления списка обид на коллег.
- г) Планирования исключительно рабочих встреч.

7. Вы — лидер проекта. Сроки горят, команда устала. Для поддержания конструктивного общения и мотивации вы:

- а) Усилите контроль и будете проводить планерки дважды в день.
- б) Честно обозначите ситуацию, признаете вклад каждого, сфокусируетесь на приоритетах и предложите поддержку.\*
- в) Созвонитесь с каждым и пригрозите санкциями за срыв сроков.
- г) Пообещаете бонус, о котором заранее не договорились с руководством.

8. Ваш коллега постоянно перебивает вас на совещаниях. Конструктивная тактика установления диалога:

- а) Начать перебивать его в ответ.
- б) После совещания наедине сказать: «Я заметил, что когда я говорю, ты часто начинаешь говорить



первым. Это мешает мне донести мысль. Давай договоримся давать друг другу закончить?»\*

в) Громко попросить его замолчать при всех.

г) Больше не высказывать свои идеи при нем.

9. Для развития лидерских качеств на этапе профессиональной «адаптации» молодому специалисту важно:

а) Скрывать свои сомнения и вопросы, чтобы выглядеть уверенным.

б) Активно наблюдать за действиями лидеров в организации и пробовать брать на себя ответственность в малых группах.\*

в) Критиковать существующие порядки, чтобы быстро заявить о себе.

г) Ограничиться строгим выполнением только своих задач.

10. В состоянии стресса человеку свойственно хуже контролировать эмоции. Что из перечисленного является конструктивной коммуникацией в такой ситуации?

а) Сказать коллеге: «Ты ведешь себя неадекватно, возьми себя в руки».

б) Сделать паузу в разговоре, признать его эмоции: «Я вижу, что ты расстроен. Давай сделаем перерыв и обсудим это через 15 минут?»\*

в) Игнорировать эмоциональную вспышку и продолжать давить фактами.

г) Немедленно эскалировать вопрос начальству.

11. Принцип «психологической безопасности» в команде, за который отвечает лидер, означает, что:

а) Все всегда со всем согласны.

б) Можно открыто высказывать идеи, задавать вопросы и признавать ошибки без страха осуждения или наказания.\*

в) Конфликты полностью отсутствуют.

г) Рабочие процессы никогда не меняются.

12. Что является примером рефлексии, а не самобичевания?

а) «Я полный неудачник, у меня ничего не получается».

б) «Сегодня я не смог донести свою точку зрения на совещании, потому что волновался. В следующий раз я подготовлю тезисы и потренируюсь».\*

в) «Меня опять все не слушали, потому что не уважают».

г) «Это все потому, что у меня плохой начальник».

13. Какая лидерская стратегия наиболее эффективна для сплочения разнородной команды на этапе «нормирования»?

а) Жестко назначить правила самому и требовать их исполнения.

б) Вместе с командой выработать общие правила, ценности и стандарты работы.\*

в) Предоставить команде полную свободу, пусть сами разберутся.

г) Создать искусственную конкуренцию между подгруппами.

14. При обсуждении ошибки проекта конструктивное общение предполагает фокус на:

а) Поиске и наказании конкретного виновного.

б) Анализе системных причин и процесса, а не личности, чтобы извлечь уроки на будущее.\*

в) Минимизации обсуждения, чтобы «не раскачивать лодку».

г) Сокращения информации от высшего руководства.

15. Способность к рефлексии своего поведения напрямую связана с развитием:

а) Технические навыки работы с компьютером.

б) Эмоционального интеллекта и самосознания.\*

в) Умения работать в режиме многозадачности.

г) Скорости принятия решений.

16. Для конструктивного общения в цифровой среде (чаты, email) особенно важно:

а) Писать максимально коротко, опуская все детали.

б) Использовать сарказм и иронию для оживления беседы.

в) Проверять тон сообщения и добавлять контекст, так как нет невербальных сигналов.\*

г) Отвечать на все сообщения немедленно, даже ночью.

17. Лидер демократического стиля в ситуации цейтнота может проявить лидерское качество, если:
- а) Немедленно переключится на авторитарный стиль для скорости.\*
  - б) Будет продолжать долгие обсуждения, несмотря на дедлайн.
  - в) Откажется принимать решение, переложив его на команду.
  - г) Уйдет в стресс и перестанет контролировать ситуацию.
18. Техника «обратная связь по модели S-B-I (Situation-Behavior-Impact)» помогает в рефлексии и конструктивном общении, потому что:
- а) Позволяет давать оценку личности коллеги.
  - б) Фокусируется на конкретной ситуации, наблюдаемом поведении и его влиянии, что делает разговор предметным и менее обвинительным.\*
  - в) Гарантирует, что человек согласится с вашей точкой зрения.
  - г) Применима только для позитивной обратной связи.
19. Установление доверительного контакта с подчиненным, который вас побаивается, начинается с:
- а) Дружеского похлопывания по плечу и предложения выпить кофе.
  - б) Регулярных индивидуальных встреч, где вы сначала задаете вопросы о его работе, сложностях и идеях, внимательно слушаете.\*
  - в) Публичной похвалы, чтобы он почувствовал себя увереннее.
  - г) Поручения ему очень сложной задачи, чтобы проверить на прочность.
20. Конструктивное общение в конфликте интересов возможно, если стороны:
- а) Игнорируют существование конфликта.
  - б) Признают сам факт различия интересов и готовы искать решение, которое максимально удовлетворит ключевые потребности каждой стороны.\*
  - в) Немедленно идут на уступки, лишь бы избежать ссоры.
  - г) Обращаются к высшему руководству при первой же возможности.

### **Задания открытого типа**

#### **1. Анализ конфликта и план лидерского вмешательства.**

Ваша команда не выполнила квартальный план по продажам. На планерке обсуждение скатывается во взаимные обвинения между отделом продаж («маркетинг приводит “холодных” клиентов») и маркетингом («продажники не умеют работать с качественными лидами»). Эмоции накалены. Вы — руководитель отдела продаж (или маркетинга). Опишите ваши конкретные действия как лидера в течение этой встречи. Как вы возьмете на себя управление диалогом? Какие фразы используете, чтобы перевести обсуждение из стадии взаимных упреков в стадию решения проблемы? Как продемонстрируете рефлексия и свою долю ответственности?

#### **2. Саморефлексия и план развития эмоциональной саморегуляции.**

Вспомните профессиональную ситуацию, где ваша эмоциональная реакция (гнев, обида, раздражение) помешала конструктивному общению и, возможно, усугубила конфликт. Проведите письменную рефлексия этой ситуации по модели: а) Что вызвало мою эмоцию (триггер)? б) Какие мысли/убеждения стояли за этой эмоцией? в) Как я повел(а) себя и к каким последствиям это привело? г) Что я мог(ла) бы сделать иначе, используя техники саморегуляции (например, пауза, дыхание, переформулирование мыслей)? На основе этого анализа сформулируйте индивидуальный чек-лист из 3 пунктов для себя на будущее.

#### **3. Разработка сценария «сложного разговора» с подчиненным.**

Вы — руководитель. Ваш подчиненный, ценный специалист, последние две недели систематически срывает сроки, качество его работы снизилось, на совещаниях он выглядит апатичным. Вам нужно обсудить это с ним. Напишите подробный сценарий начала этой беседы (первые 10-15 минут). Включите: а) как вы создадите атмосферу доверия и безопасности, б) первые 3-4 открытых вопроса, которые вы зададите, чтобы понять корень проблемы (не давая оценок), в) как вы будете использовать активное слушание, г) как заложите основу для совместного поиска решения, а не для вынесения выговора.

#### **4. Проект командообразующего мероприятия с фокусом на конструктивную обратную связь.**

В вашей команде хорошие рабочие отношения, но отсутствует практика регулярной конструктивной обратной связи, что мешает профессиональному росту. Спроектируйте формат командного мероприятия (ретрит или длительную рабочую сессию), главной целью которого будет развитие навыков дачи и получения обратной связи. Опишите: а) 2-3 конкретных упражнения/техники, которые вы будете использовать (например, «разбор кейса», упражнение «плюс/дельта», практика по модели SBI), б) правила, которые установите для безопасности, в) вашу роль как лидера-фасилитатора в этом процессе. Объясните, как это усилит лидерские качества участников.

5. Анализ групповой динамики и коррекция роли.

В вашей проектной группе есть коллега, который постоянно занимает позицию «критика»: находит недостатки в любом предложении, но сам редко предлагает альтернативы. Команда начинает его игнорировать или раздражаться, ценные замечания теряются. Проанализируйте, какую функцию (положительную и отрицательную) выполняет этот тип поведения в групповой динамике. Как вы, взяв на себя лидерскую роль (необязательно формальную), можете конструктивно вовлечь этого коллегу, чтобы использовать его критическое мышление на пользу команде? Опишите конкретный разговор с ним и изменение процедуры обсуждений на совещаниях.

6. Кейс на этику и лидерство в условиях давления.

Руководство дало вашей команде нереалистичный срок для важного проекта, явно нарушающий нормы трудозатрат. От вас ждут, что вы, как лидер команды, «замотивируете» людей работать по ночам и в выходные. Вы понимаете, что это приведет к выгоранию и снижению качества. Опишите вашу стратегию поведения. Как вы построите конструктивный диалог с вышестоящим руководством, чтобы отстоять интересы команды? Как вы будете рефлексировать свои обязанности перед бизнесом и перед людьми? Что скажете команде, чтобы сохранить доверие, даже если не сможете добиться изменения сроков?

7. Создание «рефлексивного ритуала» для команды.

Для развития культуры постоянного улучшения и самосознания вы решили внедрить регулярную практику коллективной рефлексии. Разработайте конкретный формат еженедельной или ежемесячной 30-минутной сессии для вашей команды. Опишите: а) ее название и цель, б) структуру (например, три вопроса: «Что прошло хорошо на этой неделе?», «Что могло бы быть лучше?», «Какой один урок мы выносим?»), в) правила участия, г) вашу роль в модерировании (как вы будете стимулировать честность и конструктивность, особенно при обсуждении ошибок). Объясните, как этот ритуал будет развивать лидерские качества у всех участников.

8. Стратегия интеграции «неформального лидера»-диссидента.

В вашем коллективе есть уважаемый коллега (неформальный лидер), который открыто скептически относится к новым корпоративным инициативам и своим авторитетом влияет на настроение других. Его критика часто обоснованна, но подается деструктивно. Разработайте вашу личную стратегию (если вы формальный руководитель или инициативный коллега) по установлению с ним конструктивного диалога и превращению его из «тормоза» в «двигатель» изменений. Какие шаги вы предпримете? Как признаете ценность его позиции, но перенаправите энергию в русло созидательного соучастия?

9. Моделирование поведения в кризисной коммуникации.

В ваш отдел пришла информация о грядущем сокращении штата. Паника, слухи, продуктивность упала. Опишите ваш план коммуникативных действий как лидера (формального или неформального) в первые 48 часов после появления информации. Как вы будете общаться с командой? Какие принципы конструктивного общения (честность, эмпатия, фокус на контролируемом) будете применять? Как совместите поддержку людей с необходимостью сохранить работоспособность? Какой будет ваша ключевая сообщение?

10. Разработка чек-листа для самопроверки лидерского поведения.

На основе изученных теорий и вашего опыта создайте персональный чек-лист для ежедневной/еженедельной самопроверки по трем аспектам компетенции: «Конструктивное

общение», «Рефлексия», «Лидерские качества». Для каждого аспекта приведите по 2-3 конкретных, наблюдаемых действия или вопроса к себе (например, для рефлексии: «Сегодня я сделал(а) что-то, что хотел(а) бы исправить? Что я извлек(ла) из этого?»). Объясните, как регулярное использование этого чек-листа может повлиять на вашу эффективность в команде и рост как лидера.

#### **УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия**

##### **УК-5.1 Знает закономерности и особенности социально-исторического развития различных культур; особенности межкультурного разнообразия общества; правила и технологии эффективного межкультурного взаимодействия**

###### **Задания закрытого типа**

1. Процесс глобализации, влияя на развитие культур, чаще всего приводит к:
  - а) Полному исчезновению национальных культурных особенностей.
  - б) Динамичному взаимодействию глобальных тенденций и локальных культурных традиций.\*
  - в) Упрощению всех культур до единого американского стандарта.
  - г) Росту изоляции и замкнутости этнических сообществ.
2. Какой из параметров культурных измерений Г. Хофстеде описывает степень, в которой менее влиятельные члены общества ожидают и принимают неравное распределение власти?
  - а) Дистанция власти (Power Distance).\*
  - б) Индивидуализм vs. Коллективизм.
  - в) Избегание неопределенности (Uncertainty Avoidance).
  - г) Долгосрочная ориентация.
3. Ключевым фактором, определившим особенности социально-исторического развития восточных культур (например, китайской, японской), часто считается:
  - а) Приоритет индивидуальных свобод и прав человека.
  - б) Доминирование кочевого образа жизни.
  - в) Сильное влияние конфуцианской этики с ее акцентом на иерархию, долг и гармонию.\*
  - г) Раннее становление демократических институтов.
4. Что из перечисленного является примером НЕВЕРБАЛЬНОГО межкультурного барьера?
  - а) Использование профессионального жаргона.
  - б) Различная интерпретация жестов (например, кивка головой).\*
  - в) Сложный грамматический строй языка.
  - г) Разные подходы к ведению переговоров.
5. Технологией эффективного межкультурного взаимодействия НЕ является:
  - а) Культурный релятивизм (оценка явлений в контексте своей культуры).\*
  - б) Развитие культурной эмпатии.
  - в) Активное слушание и уточнение смыслов.
  - г) Предварительное изучение базовых норм и ценностей партнера.
6. В культурах с высоким индексом «избегания неопределенности» (по Хофстеде) в бизнес-среде обычно ценятся:
  - а) Гибкость, спонтанность и готовность к риску.
  - б) Четкие правила, детальные инструкции, структурированность.\*
  - в) Неформальные отношения и устные договоренности.
  - г) Децентрализация и свобода принятия решений.
7. Концепция «культурного шока» описывает:
  - а) Восторг от знакомства с экзотической кухней.
  - б) Состояние дискомфорта и дезориентации при длительном погружении в иную культурную среду.\*
  - в) Быструю и беспроblemную адаптацию к любой культуре.

- г) Технологию эффективных продаж на международном рынке.
8. Какое правило эффективного межкультурного взаимодействия является базовым?
- а) Демонстрировать свое культурное превосходство для установления авторитета.
  - б) Избегать любых вопросов о культуре партнера, чтобы не обидеть.
  - в) Исходить из того, что ваши культурные нормы не являются универсальными, и проявлять любознательность.\*
  - г) Настаивать на использовании только вашего родного языка в общении.
9. Для коллективистских культур (в отличие от индивидуалистических) в профессиональной коммуникации характерно:
- а) Принятие решений на основе личной выгоды.
  - б) Приоритет гармонии в группе и сохранения «лица» собеседника.\*
  - в) Прямое и открытое выражение несогласия.
  - г) Быстрое установление неформальных контактов с новыми людьми.
10. Какое историческое явление в наибольшей степени способствовало формированию современного межкультурного разнообразия крупных городов?
- а) Промышленная революция.
  - б) Процессы колонизации и деколонизации.
  - в) Массовая международная миграция.\*
  - г) Развитие национальных систем образования.
11. Какой аспект личности наиболее подвержен влиянию культурного контекста в процессе ее формирования?
- а) Темперамент как врожденная характеристика.
  - б) Система ценностей, убеждений и социальных ролей.\*
  - в) Биологические потребности.
  - г) Когнитивные способности к запоминанию информации.
12. Что подразумевает технология «культурной ассимиляции» (культурный ассимилятор) в обучении?
- а) Принудительный отказ от своей культуры.
  - б) Разбор критических инцидентов межкультурного непонимания и выбор вариантов поведения.\*
  - в) Изучение только языка другой культуры.
  - г) Полное копирование стиля одежды и манер.
13. В культурах с низкой дистанцией власти (по Хофстеде) коммуникация между руководителем и подчиненным, как правило:
- а) Строго формализована и идет только сверху вниз.
  - б) Более неформальна, допускает вопросы и обсуждение решений.\*
  - в) Осуществляется только через письменные приказы.
  - г) Требуется обязательного использования титулов.
14. Учет межкультурного разнообразия в управлении трудовым коллективом позволяет прежде всего:
- а) Унифицировать все процедуры для простоты контроля.
  - б) Повысить креативность и качество решений за счет разнообразия подходов.\*
  - в) Увеличить рабочее время для всех сотрудников.
  - г) Снизить расходы на обучение персонала.
15. При взаимодействии с партнером из культуры с высококонтекстной коммуникацией (например, Япония, арабские страны) важно:
- а) Обращать внимание на невербальные сигналы, общий контекст и отношения, а не только на прямые слова.\*
  - б) Говорить максимально прямо и однозначно, избегая подтекстов.
  - в) Все договоренности фиксировать только в юридических документах.
  - г) Избегать личных тем в разговоре.

16. Что НЕ является характерной чертой современного общества в условиях информатизации в контексте межкультурного взаимодействия?

- а) Ускорение обмена культурными продуктами.
- б) Стирание географических границ для коммуникации.
- в) Автоматическое устранение культурных предрассудков и стереотипов.\*
- г) Возникновение глобальных сетевых сообществ.

17. Понятие «стереотип» в межкультурном взаимодействии:

- а) Всегда является точным и полезным руководством к действию.
- б) Это упрощенное и обобщенное представление о группе людей, которое часто мешает воспринимать индивидуальность.\*
- в) Тождественно понятию «национальный характер».
- г) Не имеет отношения к процессу коммуникации.

18. Какой этап развития субъекта труда наиболее тесно связан с необходимостью овладения компетенциями межкультурного взаимодействия в современных условиях?

- а) Этап оптации (выбора профессии).
- б) Этап адаптации к любой новой профессиональной среде, особенно международной.\*
- в) Этап мастерства, если оно достигнуто в локальной компании.
- г) Этап завершения карьеры.

19. Эффективная межкультурная профессиональная коммуникация требует развития такого когнитивного процесса, как:

- а) Моторная память.
- б) Гибкость мышления и децентрация (умение посмотреть на ситуацию с иной культурной точки зрения).\*
- в) Конвергентное (линейное) мышление.
- г) Скорость зрительного восприятия.

20. Правило «не навреди» в межкультурном взаимодействии в бизнесе предполагает:

- а) Полный отказ от любых совместных проектов.
- б) Предварительное изучение культурных табу, религиозных норм и этикетных правил партнера.\*
- в) Работу только через профессиональных переводчиков.
- г) Копирование поведения партнера во всех деталях.

### **Задания открытого типа**

1. Анализ исторического фактора в современном деловом этикете.

Выберите одну страну (например, Япония, Китай, Саудовская Аравия, Великобритания, Бразилия). Проанализируйте, как ключевая особенность ее социально-исторического развития (например, феодальное прошлое, колониальная история, религиозные традиции) повлияла на формирование современной деловой культуры. Рассмотрите конкретные проявления в сферах: а) коммуникации (вербальной и невербальной), б) отношения к иерархии и авторитету, в) восприятия времени и планирования. Приведите примеры.

2. Проект антистереотипного тренинга для сотрудников международной компании.

В вашей компании, расширяющейся на рынки Юго-Восточной Азии, у сотрудников из головного офиса (Россия/Европа) формируются поверхностные и часто негативные стереотипы о местных коллегах (например, «они не говорят прямо», «они не умеют говорить "нет"», «они не проявляют инициативу»). Разработайте концепцию интерактивного тренинга для российских сотрудников, цель которого — не просто дать информацию, а «взломать» эти стереотипы. Опишите 2-3 ключевых упражнения или формата, которые позволят участникам через опыт осознать культурный контекст поведения азиатских коллег и увидеть его логику и эффективность.

### 3. Разработка «культурного гида» для менеджера проекта.

Вы — руководитель распределенной команды, в которую входят специалисты из Германии, Индии и Бразилии. Создайте для себя и коллег структурированную памятку («культурный гид») по эффективному взаимодействию в этой трёхкультурной среде. Используя модель культурных измерений (Хофстеде, Тромпенаарс), выделите для каждой культуры: 1-2 главных потенциальных «точки трения» с другими, 2-3 практических совета по коммуникации и 1-2 правила, которые должны стать общими для всех членов команды. Объясните, почему выбранные общие правила компенсируют ключевые различия.

### 4. Кейс на разрешение межкультурного конфликта, вызванного разным отношением к правилам.

Немецкий партнер (культура с высоким избеганием неопределенности) настаивает на детальнейшем, буквальном соблюдении всех пунктов контракта и технического задания. Российская команда (более гибкая культура) в ходе работы столкнулась с непредвиденными обстоятельствами и, действуя в духе договора, внесла изменения, не согласовав каждый шаг формально. Немецкая сторона в ярости, обвиняет в непрофессионализме. Проанализируйте конфликт через призму культурных измерений. Предложите конкретный план действий для российской стороны по восстановлению доверия и выходу из ситуации. Какие аргументы использовать? Какие процедуры предложить на будущее?

### 5. Исследование влияния глобализации и информатизации на локальную культуру.

На примере одной конкретной культуры (например, корейской, французской, мексиканской) проведите анализ двойственного влияния глобализации и цифровизации. С одной стороны, это влияние вестернизации через соцсети и глобальные корпорации, с другой — рост самосознания и активное продвижение своей культуры через те же цифровые каналы (К-поп, аниме, национальный кинематограф). Сделайте вывод: усиливает ли современный этап глобализации культурное разнообразие или ведет к homogenization (унификации)? Приведите аргументы и примеры.

### 6. Моделирование стратегии входа на рынок с высокой дистанцией власти.

Ваша компания планирует начать работу в стране с ярко выраженной высокой дистанцией власти и коллективистской культурой (например, в одной из стран Персидского залива). Разработайте стратегию установления первых деловых контактов и ведения переговоров. Учтите в плане: кого и в какой последовательности необходимо вовлекать в общение, как выстраивать коммуникацию (тональность, использование титулов, темп), какие темы уместны на первых встречах, какую роль будут играть неформальные отношения и ритуалы. Объясните каждый пункт, ссылаясь на особенности культуры.

### 7. Эссе на тему «Культурный релятивизм vs. Универсальные ценности в бизнесе».

В международном бизнесе часто сталкиваются два подхода: культурный релятивизм (уважение любых локальных норм) и принцип следования универсальным этическим и правовым стандартам (например, в области прав человека, экологии, борьбы с коррупцией). Сформулируйте и аргументируйте свою позицию. Где должна проходить граница? Допустимо ли для компании в целях адаптации к местной культуре идти на

компромиссы со своими глобальными принципами? Приведите конкретные примеры возможных дилемм (например, вопросы гендерного равенства, «подарков» чиновникам) и предложите принципы для их решения.

#### 8. Анализ межкультурного инцидента в виртуальной команде.

В международной команде, общающейся в Slack, возник инцидент. Американский коллега в общем чате написал индийскому разработчику: «John, этот модуль нужно переделать, в нем критическая ошибка. Сделай ASAP». Индиец ответил «Okay, I will look into it» и вышел из сети. Американец, не получив действий в течение дня, написал его менеджеру с жалобой на безответственность. Индиец же был глубоко обижен публичной критикой и грубым тоном. Проведите разбор этого инцидента. Объясните культурные причины непонимания с обеих сторон (учтите особенности коммуникации: high-context vs. low-context, отношение к иерархии, восприятие времени). Предложите, какие правила виртуальной коммуникации нужно было установить в команде заранее, чтобы это предотвратить.

#### 9. Проект инициативы по сохранению культурного разнообразия внутри корпорации.

В крупной транснациональной корпорации доминирует англо-саксонская корпоративная культура, что приводит к «утечке мозгов» и демотивации талантливых сотрудников из других культур, которые не хотят полностью ассимилироваться. Предложите инициативу (программу или набор постоянных практик), направленную не на унификацию, а на интеграцию и использование культурного разнообразия как актива. Инициатива должна иметь практические очертания: что конкретно делать (например, mentorship programs для интеграции, празднование национальных праздников, ротация лидеров), какие ресурсы нужны, как оценить эффект.

#### 10. Разработка сценария адаптации экспата (expatriate).

Ваш сотрудник отправляется в длительную командировку для руководства филиалом в стране с культурой, радикально отличающейся от российской (например, в Японию или ОАЭ). Составьте для него комплексный план подготовки и адаптации на первые 3 месяца. План должен включать не только формальное обучение (язык, законы), но и практические технологии мягкого вхождения: как выстраивать социальные связи, как обучаться неявным культурным нормам, к кому обращаться за помощью, как справляться с культурным шоком. Дайте конкретные советы, основанные на знании закономерностей межкультурной адаптации.

### **УК-5.2 Умеет понимать и толерантно воспринимать межкультурное разнообразие общества; анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия**

#### **Задания закрытого типа**

1. Ваш коллега из страны с высокой дистанцией власти никогда публично не спорит с начальником, даже если видит в решении ошибку. Ваше толерантное восприятие этого поведения основывается на понимании, что:

- а) Он некомпетентен и боится это показать.
- б) В его культуре прямое несогласие с вышестоящим может восприниматься как неуважение и подрыв гармонии.\*
- в) У него слабый характер.
- г) Он просто не хочет работать.



2. В процессе межкультурного взаимодействия «учет разнообразия культур» означает, что вы:

- а) Игнорируете различия, чтобы не обидеть партнера.
- б) Активно стремитесь узнать нормы партнера и адаптируете свое поведение, где это уместно и не противоречит вашим принципам.\*
- в) Настаиваете на том, чтобы партнер полностью перенял ваши правила.
- г) Считаете, что в бизнесе культурные особенности не имеют значения.

3. При подготовке к переговорам с японской компанией наиболее важно проанализировать и учесть их вероятное восприятие такого аспекта, как:

- а) Яркость и креативность вашей презентации.
- б) Детальность, надежность и долгосрочность ваших предложений, а также вашу готовность строить доверительные отношения.\*
- в) Умение вашего руководителя шутить и создавать неформальную атмосферу.
- г) Скорость принятия решений.

4. В мультикультурной команде коллега из скандинавской страны настаивает на предельно равноправном обсуждении, где мнение стажера учитывается наравне с мнением директора. Толерантное восприятие этого включает:

- а) Мысль, что он хочет подорвать авторитет руководства.
- б) Понимание, что для него это естественная норма, вытекающая из низкой дистанции власти в его культуре.\*
- в) Убеждение, что он специально усложняет процесс.
- г) Решение, что с ним невозможно работать.

5. Проявлением умения «анализировать разнообразие культур» в конфликтной ситуации будет:

- а) Считать, что оппонент ведет себя «неправильно» потому, что он плохой человек.
- б) Сделать паузу и задаться вопросом: «Могли ли культурные нормы или ценности повлиять на действия обеих сторон?»\*
- в) Немедленно перевести конфликт в правовое поле.
- г) Опросить коллег, кто из вас прав с точки зрения большинства.

6. Если представитель культуры с высоким индексом коллективизма (например, из Китая) в первую очередь заботится о гармонии в группе и избегает открытого конфликта, то в совместной работе для эффективного взаимодействия с ним стоит:

- а) Давить на него, чтобы получить четкий ответ «да» или «нет».
- б) Создавать условия для приватного, непубличного выражения сомнений или несогласия.\*
- в) Требовать от него публично отстаивать свою позицию.
- г) Считать его неискренним.

7. Увидев, что ваши американские партнеры обсуждают личные темы и улыбаются на первой же деловой встрече, вы толерантно воспринимаете это как:

- а) Непрофессионализм и легкомыслие.
- б) Норму для культуры с низкоконтекстной коммуникацией, где важно быстро установить неформальный раппорт.\*
- в) Признак того, что они несерьезно относятся к сделке.
- г) Нарушение субординации.

8. При планировании сроков проекта с участием латиноамериканских коллег учет культурного разнообразия может подсказать, что:

а) Сроки в календаре носят условный характер, и важнее гибкость и поддержание хороших отношений.\*

б) Сроки являются абсолютным и неизменным приоритетом.

в) Они намеренно хотят сорвать сроки.

г) Необходимо планировать сроки с тройным запасом.

9. Ключевым навыком для толерантного восприятия непривычного поведения в межкультурном взаимодействии является:

а) Критическое мышление для быстрой оценки неправильности действий.

б) Культурная эмпатия — способность понять логику и ценности, стоящие за этим поведением, без немедленной негативной оценки.\*

в) Умение скрывать свое раздражение.

г) Хорошее чувство юмора.

10. При общении с представителем арабской культуры, который стоит очень близко и часто касается вашей руки, толерантное восприятие и учет разнообразия предполагают, что вы:

а) Отодвинетесь и сделаете ему замечание о личных границах.

б) Поймете, что в его культуре это может быть знаком открытости и доверия, и не станете резко прерывать контакт, если он не вызывает дискомфорта.\*

в) Сразу решите, что это хамство.

г) Начнете делать то же самое в ответ.

11. В условиях глобализации умение учитывать межкультурное разнообразие становится профессиональным преимуществом, потому что оно позволяет:

а) Быстрее ассимилировать иностранных коллег.

б) Эффективнее выстраивать коммуникацию, избегать конфликтов и находить нестандартные решения за счет интеграции разных подходов.\*

в) Легче подстраиваться под любого начальника.

г) Требовать особых условий для себя.

12. Анализируя срыв сроков бразильским партнером, вы учитываете культурное разнообразие и предполагаете, что возможной причиной могло быть:

а) Его личная лень и безответственность.

б) Разное восприятие времени (полихронная культура) и приоритет гибких человеческих отношений над жестким графиком.\*

в) Желание получить дополнительные преференции.

г) Техническая неоснащенность его офиса.

13. Если немецкий коллега постоянно перебивает вас на совещании, уточняя детали, толерантное восприятие (до выяснения обстоятельств) может быть основано на гипотезе, что:

а) Он вас не уважает.

б) Для него, как для представителя низкоконтекстной культуры, важна абсолютная точность и ясность информации, а не намеренное прерывание.\*

в) Он хочет показать свое превосходство.

г) У него плохие манеры.

14. Для установления доверительного контакта с партнером из Японии (высококонтекстная культура) в процессе взаимодействия важно уделить особое внимание:

а) Быстрому подписанию юридических документов.

б) Невербальным сигналам, ритуалам вежливости и постепенному развитию долгосрочных

отношений.\*

в) Яркой и эмоциональной самопрезентации.

г) Обсуждению контракта по пунктам в первый же день.

15. Умение «понимать межкультурное разнообразие» в управлении командой помогает руководителю:

а) Применять единый, максимально строгий стиль ко всем для поддержания порядка.

б) Дифференцировать подход к мотивации и коммуникации с учетом культурного бэкграунда сотрудников.\*

в) Быстрее увольнять «неудобных» иностранных сотрудников.

г) Избегать приема на работу представителей других культур.

16. При совместной работе над документом французский коллега много времени тратит на философское обсуждение концепции, а не на написание текста. Толерантное восприятие этого включает:

а) Вывод о его непрактичности.

б) Понимание, что в его профессиональной культуре ценятся глубина идеи и изящество решения, а не скорость.\*

в) Мысль, что он саботирует работу.

г) Жалобу руководителю на его медлительность.

17. Эффективный учет культурного разнообразия в профессиональной коммуникации требует развивать в себе:

а) Установку на то, что «наше поведение — единственно правильное».

б) Когнитивную гибкость — способность переключаться между разными культурными рамками и моделями мышления.\*

в) Умение всегда уступать иностранному партнеру.

г) Навык быстрого запоминания фактов о странах.

18. Если индийский подчиненный вместо прямого отказа на ваше поручение говорит «Я постараюсь» или «Это будет сложно», толерантный и учитывающий разнообразие анализ подсказывает, что, скорее всего:

а) Он обманывает и не будет ничего делать.

б) В его культуре прямое «нет» начальнику считается грубым, и это способ мягко сообщить о проблеме.\*

в) Он не понял задачу.

г) Он проверяет ваши границы.

19. При возникновении стресса в мультикультурной команде учет разнообразия культур важен, потому что:

а) Все люди одинаково реагируют на стресс.

б) Культурные норы определяют допустимые способы выражения эмоций и снятия напряжения, которые нужно понимать.\*

в) Стресс автоматически снимает все культурные различия.

г) Иностранцы менее стрессоустойчивы.

20. Увидев, что мусульманский коллега прерывает работу для молитвы, толерантное восприятие и учет этого разнообразия в трудовом процессе проявляется в:

а) Раздражении из-за перерыва.

б) Уважении к его религиозной практике и, при необходимости, гибком планировании встреч с его

участием.\*

в) Требованиях от него работать в том же ритме, что и все.

г) Предложении ему поменять религию для удобства работы.

### **Задания открытого типа**

1. Анализ кейса межкультурного сбоя и разработка корректирующих действий.

В немецко-российском совместном предприятии немецкие менеджеры внедрили систему «открытых дверей» и ожидали, что российские инженеры будут сами приходить с инициативами и проблемами. Российские инженеры восприняли это как проверку и продолжали ждать прямых указаний. В результате инновации тормозились, а немцы сочли российскую команду пассивной. Проведите анализ этого сбоя через призму культурных измерений (дистанция власти, избегание неопределенности, контекст). Разработайте конкретный план действий для HR-директора, направленный на преодоление непонимания. Какие тренинги, изменения в коммуникационных процедурах или форматах встреч вы предложите для обеих сторон?

2. Разработка «Кодекса инклюзивной коммуникации» для мультинациональной проектной команды.

Вы — лидер виртуальной команды, в которую входят специалисты из США (Нью-Йорк), Индии (Бангалор), Египта (Каир) и Японии (Токио). Команда только формируется. Разработайте проект «Кодекса инклюзивной коммуникации» — набор из 5-7 конкретных, практических правил, которые примут все участники. Правила должны учитывать и нивелировать ключевые культурные различия (отношение ко времени, иерархии, стилю обратной связи, формальности). Для каждого правила объясните, какую конкретную культурную «болеву точку» оно призвано снять и как способствует толерантному восприятию друг друга.

3. Эссе-рефлексия на тему «Мои культурные фильтры».

Проведите глубокий самоанализ. Опишите 2-3 ключевых ценности или поведенческие нормы, характерные для вашей собственной культурной/профессиональной среды (например, прямота, приоритет результата над отношениями, определенное отношение к времени). Затем приведите пример, когда эти ваши «культурные фильтры» могли привести или привели к непониманию или негативной оценке человека из другой культуры. Как, имея сегодняшние знания, вы могли бы переосмыслить ту ситуацию? Как вы теперь используете осознание своих фильтров для более толерантного восприятия?

4. Создание сценария адаптационного дня для иностранного стажера.

В вашу российскую компанию приехал стажер из Южной Кореи. Разработайте детальный сценарий его первого рабочего дня, который не только познакомит его с офисом, но и поможет мягко адаптироваться к российской деловой культуре, предотвратив культурный шок. Учтите в сценарии: а) кто и как его встретит, б) как будут представлены коллеги (с учетом иерархии), в) как объяснят неформальные нормы (например, про чаепития, общение с начальством), г) кого назначат «бадди» и какие инструкции дадут этому человеку. Обоснуйте каждый пункт с позиции учета культурного разнообразия.

5. Модерирование конфликта, корень которого — в различии ценностей.

В команде по разработке образовательного приложения для детей возник спор. Дизайнер из Швеции настаивает на минималистичном, нейтральном дизайне, чтобы не навязывать

стереотипы. Иллюстратор из Индии предлагает яркие, насыщенные деталями и культурными символами образы, считая их теплыми и привлекательными. Каждый считает свой подход этически более правильным. Вы — проджект-менеджер. Опишите, как вы будете модерировать эту дискуссию, чтобы она не стала столкновением «правильного» и «неправильного», а привела к творческому синтезу. Какие вопросы зададите, чтобы стороны поняли ценности друг друга? Какую процедуру примете для поиска решения?

6. Анализ провала рекламной кампании с межкультурной точки зрения.

Международный бренд выпустил глобальную рекламу, где все сотрудники компании в разных странах обращаются к своему боссу по имени и в шутливой форме указывают на его ошибки. Кампания провалилась в Японии, Саудовской Аравии и Мексике, вызвав недоумение и отторжение. Проведите межкультурный анализ причин провала для каждой из трех стран. Какие конкретные культурные нормы (дистанция власти, коллективизм, контекст) были нарушены? Сформулируйте общий принцип, который должен учитывать маркетолог при создании глобальных кампаний, чтобы толерантно воспринимать разнообразие.

7. План интеграции для сотрудника, испытывающего культурный шок.

Ваш коллега, переехавший из небольшого города России на работу в офис компании в Берлине, через два месяца выглядит подавленным. Он жалуется на «холодность» коллег (которые ценят личные границы), на то, что его инициативы не замечают (так как он ждал публичной похвалы), и на чувство одиночества. Разработайте для него (и для его немецкого менеджера) индивидуальный план поддержки и интеграции на следующий месяц. Какие конкретные шаги ему самому стоит предпринять? Как его менеджеру и коллегам можно мягко помочь, не нарушая своих культурных норм, но проявляя понимание?

8. Проект «Карта культурных портретов» отдела.

Для улучшения климата в мультикультурном отделе (условно: русские, татары, армяне, узбеки, украинцы) вы решили создать неформальный внутренний проект — «Карту культурных портретов». Опишите формат этого проекта. Как вы будете собирать информацию (например, через личные истории, интервью о традициях и ценностях)? Как оформите результат, чтобы это было интересно и познавательно для всех, а не превратилось в формальный отчет? Как этот проект поможет развить у сотрудников именно умение понимать и толерантно воспринимать разнообразие, а не просто узнавать факты?

9. Диалог с коллегой о «неудобной» культурной норме.

Вы узнали, что ваш подчиненный, приехавший из страны Кавказа, для решения рабочего вопроса обратился не к непосредственному руководителю по процессу, а к своему земляку в другом, более высоком статусе отделе, используя неформальные связи. Это нарушило формальную процедуру и вызвало недовольство других коллег. Смоделируйте ваш диалог с этим сотрудником. Ваша задача — объяснить важность процедур в данной компании, не обесценивая его культурную норму (ценность землячества, неформальных сетей). Какие фразы вы используете, чтобы проявить понимание, но четко обозначить ожидания? Как превратите этот разговор в обучающий момент для всех?

10. Стратегия удержания таланта в условиях культурного непонимания. Ценный сотрудник-мусульманин из Центральной Азии подал заявление об увольнении. На exit-интервью он делится, что чувствует себя «белой вороной»: коллеги постоянно приглашают его в бар после работы, шутят над его отказом от алкоголя, в столовой ему неловко выбирать еду. Он устал постоянно объясняться. Разработайте комплексную стратегию для отдела и компании, направленную не только на удержание этого сотрудника, но и на создание среды, толерантной к подобному разнообразию. Какие меры должны быть срочными, а какие — долгосрочными? Какую роль в этом должен сыграть непосредственный руководитель команды?

### **УК-5.3 Владеет методами и навыками эффективного межкультурного взаимодействия** **Задания закрытого типа**

1. Какой метод является наиболее эффективным для первоначального установления доверия с партнером из высококонтекстной культуры (например, японской)?
  - а) Быстро перейти к делу и представить коммерческое предложение.
  - б) Потратить время на неформальное общение, обмен визитками двумя руками, проявить уважение к статусу и старшинству.\*
  - в) Отправить детализированный контракт по электронной почте до встречи.
  - г) Демонстрировать уверенность в себе через громкую речь и прямые взгляды.
2. Если в ходе переговоров с арабским партнером он отклоняется от повестки и начинает обсуждать общие темы, эффективным навыком будет:
  - а) Вежливо, но настойчиво вернуть его к пунктам договора.
  - б) Проявить терпение, поддержать разговор, понимая, что в этой культуре сначала важно построить личные отношения.\*
  - в) Сократить время встречи, поскольку партнер несерьезен.
  - г) Открыто выразить нетерпение.
3. Каким методом можно проверить правильность своего понимания слов партнера из другой культуры, чтобы избежать ошибок?
  - а) Кивать в знак согласия, даже если не все понятно.
  - б) Использовать технику перефразирования: «Если я правильно понял, вы имеете в виду, что...»\*
  - в) Спросить у переводчика после встречи.
  - г) Сделать вид, что все понятно, и действовать по своему усмотрению.
4. Для эффективного ведения деловой переписки с коллегами из Германии или Швейцарии рекомендуется:
  - а) Использовать разговорный, неформальный стиль.
  - б) Быть предельно точным, структурированным и придерживаться фактов.\*
  - в) Добавлять много смайликов для создания дружеской атмосферы.
  - г) Избегать цифр и конкретных сроков.
5. Какой навык наиболее важен для управления стрессом в условиях культурного шока?
  - а) Полная изоляция от новой культуры.
  - б) Развитие навыка саморефлексии и поиск «культурного наставника» (ментора) в новой среде.\*
  - в) Критика местных обычаев и сравнение их со своими.
  - г) Общение только с земляками.
6. При работе в мультикультурной команде метод «культурного посредничества» (mediation) применяется для:
  - а) Принуждения всех к единому стандарту поведения.
  - б) Объяснения сторонам культурных основ их разногласий и поиска взаимоприемлемого решения.\*
  - в) Выяснения, чья культура лучше.
  - г) Увольнения сотрудников, которые не могут адаптироваться.
7. Для планирования совместного проекта с бразильскими коллегами (полихронная культура)

эффективно будет:

- а) Составить жесткий почасовой график и требовать его точного соблюдения.
- б) Определить ключевые вехи и конечный срок, но быть готовым к гибкости в промежуточных этапах и уделить время личному общению.\*
- в) Контролировать каждый их шаг ежедневно.
- г) Работать асинхронно, без онлайн-встреч.

8. Какая технология коммуникации поможет предотвратить конфликт при даче обратной связи коллеге из коллективистской культуры (например, Китай)?

- а) Публичная похвала и публичная же критика для справедливости.
- б) Дать обратную связь наедине, начав с положительных моментов и сделав акцент на улучшении работы команды, а не на личных промахах.\*
- в) Отправить критику по электронной почте, чтобы избежать личного контакта.
- г) Попросить его начальника сделать выговор.

9. При подготовке к деловой встрече с представителями разных культур обязательным методом является:

- а) Изучение основных правил этикета, приветствий и табу в культуре партнеров.\*
- б) Подготовка только технической части презентации.
- в) Надеяться на переводчика, который все исправит.
- г) Использовать тот же подход, что и с местными партнерами.

10. Если во время видеоконференции с японскими коллегами вы задаете прямой вопрос, а в ответ наступает длительная пауза, эффективным навыком будет:

- а) Повторить вопрос громче, считая, что вас не расслышали.
- б) Заполнить паузу, сразу предложив свой вариант ответа.
- в) Молча ждать, понимая, что в их культуре пауза может означать уважительное обдумывание ответа, а не незнание.\*
- г) Сделать вывод об их некомпетентности.

11. Какой метод эффективен для преодоления языкового барьера при отсутствии профессионального переводчика?

- а) Говорить очень медленно и громко на своем языке.
- б) Использовать простые слова, визуальные материалы (схемы, графики) и периодически проверять понимание.\*
- в) Полностью довериться онлайн-переводчику в реальном времени.
- г) Общаться только письменно.

12. Для налаживания эффективного взаимодействия в разнородной команде на этапе «формирования» полезно провести:

- а) Строгий инструктаж о правилах компании.
- б) Сессию по знакомству, где каждый расскажет не только о профессиональном опыте, но и о ключевых культурных ценностях и предпочитаемом стиле работы.\*
- в) Тестирование на знание корпоративного языка.
- г) Мозговой штурм по самой сложной задаче, чтобы сразу оценить способности.

13. При возникновении конфликта из-за разных подходов к соблюдению сроков (немецкая vs. ближневосточная команда), методом его разрешения может быть:

- а) Назначение ответственного, который будет жестко контролировать отстающую сторону.
- б) Совместная разработка прозрачного, детализированного плана с четкими, но реалистичными вехами, где учтены разные подходы к времени.\*
- в) Разделение задачи на независимые части.
- г) Эскалация конфликта вышнему руководству.

14. Навык «культурной эмпатии» в практическом взаимодействии проявляется в способности:

- а) Полностью перенять привычки партнера.
- б) Мысленно встать на его позицию, понять мотивы его поведения, не оценивая их через призму

своей культуры, и адаптировать свое поведение.\*

в) Жалеть партнера из «менее развитой» культуры.

г) Терпеливо ждать, когда партнер изменится.

15. Какая технология целеполагания наиболее применима в межкультурной команде?

а) Установление целей исключительно топ-менеджментом.

б) Совместная выработка целей по методике SMART с обсуждением и согласованием смыслов и формулировок всеми участниками.\*

в) Постановка абстрактных, вдохновляющих целей без конкретных показателей.

г) Индивидуальная постановка целей для каждого члена команды в соответствии с его культурой.

16. При ведении переговоров с американскими партнерами эффективно использовать метод:

а) Долгих торжественных тостов в начале.

б) Прямого изложения своей позиции, подкрепленной фактами, цифрами и выгодами.\*

в) Ожидания, что они первыми сделают предложение.

г) Обсуждения личных и семейных тем для установления близости.

17. Для профилактики стресса, связанного с межкультурным взаимодействием, полезным навыком самоорганизации является:

а) Работать сверхурочно, чтобы компенсировать непонимание.

б) Выделять время на отдых, анализ сложных ситуаций и обсуждение их с «культурным наставником».\*

в) Избегать любых неформальных контактов с иностранцами.

г) Всегда соглашаться с партнером, чтобы избежать конфликта.

18. Если вы получаете от японского коллеги двусмысленный ответ «это будет трудновато», эффективным методом уточнения будет:

а) Спросить: «Значит, вы отказываетесь?»

б) Переформулировать, уйдя от прямолинейности: «Понятно, есть некоторые сложности. Давайте подумаем, какие условия или помощь могли бы сделать эту задачу более выполнимой?»\*

в) Настоять на четком «да» или «нет».

г) Считать это согласием и ждать результата.

19. Каким практическим навыком должен обладать менеджер для мотивации мультинациональной команды?

а) Умение применять единую систему материального стимулирования для всех.

б) Способность распознавать и использовать различные мотиваторы (признание, статус, безопасность, отношения), значимые в разных культурах.\*

в) Навык публичной критики для стимулирования конкуренции.

г) Готовность увеличивать нагрузку на самых исполнительных.

20. Эффективным методом завершения деловых переговоров с китайскими партнерами является:

а) Требование подписать протокол о намерениях сразу после устной договоренности.

б) Терпеливое ожидание, так как решение может потребовать дополнительных внутренних согласований, и проявление уважения к этому процессу.\*

в) Ультиматум с указанием конечной даты.

г) Объявление о наличии более выгодного предложения от конкурентов.

### **Задания открытого типа**

1. Разработка «Дорожной карты» первых 100 дней для экспата в новой стране.

Вашего коллегу назначили руководителем филиала в Турции. Он никогда не работал в мусульманской стране. Разработайте для него практическую «дорожную карту» (checklist и timeline) на первые 100 дней, фокусирующуюся на методах установления эффективного взаимодействия с локальной командой и партнерами. Включите не только очевидные пункты (виза, жилье), но и конкретные навыковые шаги: как и с кем выстраивать неформальные связи, как изучать неписаные правила, как проводить первые совещания, к кому обращаться за культурным посредничеством.



Обоснуйте каждый пункт с точки зрения культурных особенностей Турции.

2. Создание скрипта и правил для kick-off встречи международного проекта.

Вам предстоит провести установочную онлайн-встречу (kick-off) для нового проекта. В команде: 2 человека из США (Силиконовая долина), 3 из Германии (Мюнхен), 2 из Индии (Бангалор) и 1 из Бразилии (Сан-Паулу). Разработайте подробный скрипт (сценарий) этой 90-минутной встречи.

Укажите: а) как вы откроете встречу, чтобы задать инклюзивный тон, б) какие правила коммуникации предложите установить сразу (например, про перебивание, скорость речи, использование чата), в) как организуете круг представлений, чтобы каждый мог кратко обозначить не только свою роль, но и предпочитаемый стиль работы, г) как будете презентовать план проекта, чтобы он был понятным для всех. Приведите примеры своих фраз.

3. Анализ провального email-общения и его переработка.

Дан отрывок письма от российского менеджера к немецкому партнеру: «Привет, Петер! По поводу того чертежа. Там кое-что не сходится с ТЗ, надо бы переделать. Может, к пятнице? Жду ответа. С уважением, Иван». Проведите анализ, какие методы и навыки межкультурной коммуникации были нарушены в этом письме (учтите низкоконтекстность немецкой культуры). Затем полностью перепишите это письмо, применяя правильные методы: структурированность, четкость, учет контекста. Объясните, почему ваша версия будет более эффективной.

4. Проект тимбилдинга для гибридной мультикультурной команды.

Ваша команда (состав из задания №2) работает удаленно и никогда не встречалась офлайн. Для укрепления доверия и улучшения взаимодействия вы решили организовать виртуальный тимбилдинг. Спроектируйте 2-часовое онлайн-мероприятие, которое не будет выглядеть натянуто или глупо для представителей всех культур. Опишите: а) формат и платформу, б) 2-3 конкретных активности (упражнения, игры, обсуждения), которые помогут безопасно и с интересом узнать друг о друге, в) как вы, как фасилитатор, будете вовлекать самых сдержанных участников (например, из Японии) и сдерживать самых активных (например, из Бразилии). Дайте примеры инструкций.

5. Разработка чек-листа для подготовки к кросс-культурным переговорам.

Составьте исчерпывающий чек-лист для менеджера, который готовится к важным очным переговорам с потенциальным партнером из Саудовской Аравии. Чек-лист должен включать практические пункты по трем блокам: 1) До переговоров (изучение: что именно? тренировка каких навыков?), 2) Во время переговоров (поведение, коммуникация, протокол), 3) После переговоров (правила последующей коммуникации, анализ). Пункты должны быть конкретными и actionable (например, не «проявить уважение», а «выучить правильную формулу приветствия на арабском», «составить список тем, которые нельзя поднимать»).

6. Кейс: применение метода «культурного посредничества» во внутреннем конфликте.

В филиале компании в Малайзии возник конфликт между местными менеджерами-мусульманами и новым начальником отдела логистики из Нидерландов. Голландец требует открытости и прямой критики на совещаниях для улучшения процессов. Малайзийцы воспринимают это как унижение, теряют «лицо» и саботируют его распоряжения. Вы назначены региональным HR-директором для разрешения ситуации. Опишите ваш поэтапный план применения метода культурного посредничества. Какие отдельные беседы вы проведете? Какую информацию донесете до каждой стороны о культурных особенностях другой? Как будете строить общую диалоговую сессию? Какие новые правила работы предложите?

7. Создание памятки «Эффективная обратная связь в разных культурах».

Для руководителей международных команд создайте практическую одностраничную памятку

(инфографику или схему). В ней визуально и тезисно изложите ключевые различия в подходах к обратной связи в культурах с: 1) высокой/низкой дистанцией власти, 2) индивидуализмом/коллективизмом. Для каждого сочетания дайте конкретный совет-инструкцию, например: «Для сотрудника из культуры с высокой дистанцией власти и коллективизмом (Китай): давайте обратную связь наедине, начните с успехов команды, критические замечания формулируйте как пожелания для улучшения общего результата, избегайте прямой персональной критики».

8. Моделирование разрешения дедлайнового кризиса с полихронной командой.

Проект с участием испанской команды (полихронная культура, гибкое отношение ко времени) срывает сроки, что вызывает панику у немецкого заказчика (монокронная культура). Немцы требуют объяснений и нового, еще более сжатого, плана. Испанцы уходят в глухую оборону, перестают отвечать на срочные письма. Вы — менеджер проекта с российской стороны. Опишите ваши конкретные действия на ближайшие 48 часов. Какие каналы коммуникации вы выберете для контакта с каждой стороной (звонок, email, личная встреча)? Какие формулировки будете использовать, чтобы снизить напряжение и вернуть стороны к сотрудничеству, не заставляя испанцев чувствовать себя атакованными, а немцев — проигнорированными?

9. Проект «Культурный декалист» для развития навыков у команды.

Чтобы системно развивать навыки межкультурного взаимодействия в вашем отделе, вы предлагаете не разовый тренинг, а долгосрочный проект «Культурный декалист» (декада + лист). Опишите его концепцию. Например, раз в два месяца команда фокусируется на одной стране/регионе, с которым ведется работа. Что конкретно будет происходить в эти две недели (например, приглашенный спикер, разбор кейса, дегустация кухни, изучение 5 ключевых слов на языке, обсуждение фильма)? Как вы будете оценивать эффект от этого проекта на практическое взаимодействие сотрудников?

10. Сценарий предоставления негативных новостей международному партнеру.

Вашей компании пришлось принять тяжелое решение: прекратить финансирование совместного исследовательского проекта с университетом в Японии из-за стратегических изменений. Японская сторона вложила много ресурсов и лицо (репутацию) в этот проект. Напишите сценарий вашего видео-звонка с японским профессором — руководителем проекта. Учитывая высококонтекстность и важность сохранения «лица», продумайте: вступление, последовательность аргументов, формулировку плохой новости, предложение альтернативных путей сотрудничества (если возможны), завершение разговора. Приведите прямую речь ключевых фраз, демонстрирующих уважение и сожаление.

**УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки**

**УК-6.1 Знает теоретико-методологические основы саморазвития, самореализации, использования творческого потенциала собственной деятельности; основные научные школы психологии и управления; деятельностный подход в исследовании личностного развития; технологию и методику самооценки**

**Задания закрытого типа**

1. Какой из подходов в психологии личности рассматривает развитие как результат преодоления внутренних конфликтов между структурами личности (Оно, Я, Сверх-Я)?

а) Гуманистический подход (К. Роджерс, А. Маслоу).

б) Поведенческий подход (Б. Скиннер).

в) Психодинамический подход (З. Фрейд).\*

г) Когнитивный подход (А. Бек).

2. Кто из представителей научных школ управления предложил теорию «иерархии потребностей»

как основу трудовой мотивации?

- а) Ф. Тейлор.
- б) А. Маслоу.\*
- в) Д. Мак-Грегор (Теория X и Y).
- г) М. Вебер.

3. Деятельностный подход в исследовании личностного развития, разработанный в отечественной психологии (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн), утверждает, что личность формируется и проявляется в:

- а) Наследственных задатках и темпераменте.
- б) Системе социальных отношений и деятельности.\*
- в) Бессознательных влечениях и конфликтах.
- г) Наборе условных рефлексов на стимулы среды.

4. Технология самооценки «Колесо баланса жизни» (Wheel of Life) основана на принципе:

- а) Оценки интеллектуального коэффициента (IQ).
- б) Визуализации и субъективной оценки удовлетворенности различными сферами жизни для выявления дисбаланса.\*
- в) Анализа исключительно профессиональных компетенций.
- г) Диагностики психотипа по Юнгу.

5. Какая из перечисленных научных школ психологии делает основной акцент на изучении сознательного опыта, свободы воли и стремлении человека к самоактуализации?

- а) Бихевиоризм.
- б) Гуманистическая психология.\*
- в) Психоанализ.
- г) Структурализм.

6. К теоретико-методологическим основам самореализации относится концепция «потока» (flow), автором которой является:

- а) В. Франкл.
- б) М. Чиксентмихайи.\*
- в) К. Левин.
- г) Э. Эриксон.

7. К какой научной школе управления относится теория «двух факторов» (гигиенических и мотивационных) Ф. Герцберга?

- а) Классическая (административная) школа.
- б) Школа человеческих отношений.
- в) Школа поведенческих наук (бихевиористская).\*
- г) Научный менеджмент (тейлоризм).

8. Методика самооценки «Анализ SWOT (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы)» изначально использовалась в:

- а) Клинической психотерапии.
- б) Стратегическом менеджменте и анализе бизнес-среды.\*
- в) Психодиагностике интеллекта.
- г) Социологических опросах.

9. Понятие «зона ближайшего развития», ключевое для деятельностного подхода к обучению и развитию, введено:

- а) Л.С. Выготским.\*
- б) А.Н. Леонтьевым.
- в) П.Я. Гальпериным.
- г) Д.Б. Элькониним.

10. Использование творческого потенциала в собственной деятельности с методологической точки зрения наиболее связано с развитием:

- а) Дивергентного мышления (способность генерировать множество идей).\*
  - б) Конвергентного мышления (поиск единственного правильного ответа).
  - в) Ретроспективного мышления (анализ прошлого опыта).
  - г) Ригидного мышления (негибкость).
11. Какая из перечисленных методик является формализованной технологией самооценки профессиональных компетенций и постановки целей развития?
- а) Медитация.
  - б) Составление Индивидуального плана развития (ИПР).\*
  - в) Фокус-группа.
  - г) Мозговой штурм.
12. К основным научным школам психологии управления относится школа:
- а) Структурного функционализма.
  - б) Гуманистического менеджмента (опирается на идеи А. Маслоу, К. Роджерса).\*
  - в) Критической теории.
  - г) Франкфуртская школа.
13. В рамках какого подхода личностное развитие рассматривается как последовательность психосоциальных кризисов, которые человек должен разрешить на протяжении жизни?
- а) Бихевиоризм.
  - б) Психоанализ.
  - в) Эпигенетическая теория (Э. Эриксон).\*
  - г) Гештальт-психология.
14. Технология «самоменеджмента», направленная на рациональную организацию личной деятельности, методологически опирается на принципы:
- а) Научного управления (тейлоризма), перенесенные на уровень личности.\*
  - б) Глубинной психологии.
  - в) Социального конструкционизма.
  - г) Экзистенциальной философии.
15. Понятие «самоэффективность» как убежденность человека в своей способности организовать и выполнить действия, необходимые для достижения цели, введено в научный обиход:
- а) К. Роджерсом.
  - б) А. Бандурой.\*
  - в) З. Фрейдом.
  - г) Ф. Перлзом.
16. Какая школа управления, основанная на экспериментах Э. Мэйо (Хоторнские эксперименты), сделала акцент на роли неформальных отношений и социально-психологических факторов в производительности труда?
- а) Школа научного менеджмента.
  - б) Школа человеческих отношений.\*
  - в) Административная (классическая) школа.
  - г) Количественная школа.
17. Методика «Дневник рефлексии» как инструмент самооценки и саморазвития основана на методологии:
- а) Феноменологического подхода (опыт и самонаблюдение как источник знаний о себе).\*
  - б) Строгого бихевиорального анализа.
  - в) Нейролингвистического программирования (НЛП).
  - г) Психоаналитической интерпретации сновидений.
18. Теория «стилей управления» К. Левина (авторитарный, демократический, попустительский) относится к:
- а) Психологии управления и исследованиям лидерства.\*
  - б) Инженерной психологии.

в) Клинической психологии.

г) Когнитивной психологии.

19. К какой методологической основе саморазвития можно отнести практику «составления личного миссии-декларации»?

а) Бихевиористской (подкрепление желаемого поведения).

б) Гуманистической (ориентация на ценности, смыслы и самоактуализацию).\*

в) Психодинамической (анализ бессознательных мотивов).

г) Когнитивной (работа с убеждениями).

20. Исследование функциональных состояний человека в труде (устомление, монотония, стресс) с целью их оптимизации методологически наиболее тесно связано с:

а) Психоанализом.

б) Психологией труда и эргономикой.\*

в) Трансперсональной психологией.

г) Психогенетикой.

### **Задания открытого типа**

1. Сравнительный анализ школ психологии в контексте саморазвития.

Сравните ключевые положения психодинамического (З. Фрейд), гуманистического (А. Маслоу/К. Роджерс) и деятельностного (А.Н. Леонтьев) подходов в их отношении к понятию «саморазвитие личности». В чем каждый подход видит источник, движущие силы и конечную цель саморазвития? Какой из подходов, на ваш взгляд, наиболее применим для конструирования практических технологий саморазвития в современном профессиональном контексте и почему?

2. Проект исследования: Деятельностный подход к анализу профессионального кризиса.

Используя основные категории деятельностного подхода (мотив, цель, действие, операция, личностный смысл), спроектируйте схему анализа ситуации профессионального кризиса или «выгорания» у специалиста. Опишите, как с помощью этой схемы можно выявить глубинные причины кризиса: например, рассогласование между мотивом и целью деятельности, обесмысливание операций, конфликт мотивов. Приведите гипотетический пример, иллюстрирующий работу этой схемы.

3. Теоретическое обоснование программы развития творческого потенциала.

Вы разрабатываете корпоративную программу по развитию инновационного мышления и творческого потенциала сотрудников R&D-отдела. Основываясь на известных вам теориях и концепциях (например, «поток» М. Чиксентмихайи, теория самоэффективности А. Бандуры, исследования дивергентного мышления), обоснуйте ключевые элементы вашей программы. Какие именно активности (например, хакатоны, кросс-функциональные проекты, тренинги по снятию страха ошибки) вы предложите и как они связаны с теоретическими положениями?

4. Критический анализ методик самооценки.

Проанализируйте и сравните две методологически разные технологии самооценки: например, формализованный Индивидуальный план развития (ИПР), основанный на модели компетенций, и экзистенциально-феноменологическую практику «ведение дневника». В чем сильные и слабые стороны каждой с точки зрения: а) объективности/субъективности, б) связи с внешними требованиями (работа, карьера) и внутренними смыслами, в) побудительного потенциала к действию? Какую методику вы бы рекомендовали для разных целей (карьерный рост, личностный кризис, поиск смысла)?

5. Эволюция школ управления и их влияние на концепцию самореализации сотрудника.

Проследите, как менялось представление о роли и потенциале человека в организации в рамках

основных научных школ управления: от тейлоризма (научный менеджмент) и административной школы → к школе человеческих отношений (Э. Мэйо) → и далее к школе поведенческих наук (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) и гуманистическому менеджменту. Как в рамках этой эволюции трансформировалось понимание возможностей для самореализации и использования творческого потенциала рядового сотрудника? Сделайте вывод о современном тренде.

6. Концептуальный синтез: Саморазвитие в условиях VUCA-мира.

Современный мир характеризуется нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью (VUCA-мир). Проанализируйте, какие теоретико-методологические основы (концепции, теории) из изученных вами становятся особенно актуальными для построения стратегии саморазвития в таких условиях. Это может быть концепция «научения через опыт» (Д. Колб), теория адаптивности, идеи гуманистической психологии о гибкой идентичности или что-то еще. Объясните, почему выбранные вами основы адекватны вызовам среды.

7. Реферативный обзор: Психологические теории мотивации как основа самоуправления.

Подготовьте краткий аналитический обзор, в котором соотнесете ключевые теории трудовой мотивации (иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума) с задачами личного самоуправления и самомотивации. Как понимание этих теорий может помочь человеку: а) проанализировать причины своей демотивации на работе, б) осознанно выбирать проекты и рабочие места, в) выстраивать систему личных стимулов и «внутренних вознаграждений»? Приведите конкретные примеры.

8. Моделирование процесса самореализации на основе теории Э. Эриксона.

Используя эпигенетическую теорию Э. Эриксона (стадии психосоциального развития), смоделируйте, как задачи и кризисы разных возрастных этапов (например, молодость: близость vs. изоляция; зрелость: генеративность vs. стагнация) могут влиять на профессиональную самореализацию человека. Какие специфические вызовы для поиска смысла в работе и использования творческого потенциала возникают на каждой из этих стадий? Как можно применять это знание в карьерном консультировании?

9. Исследовательский вопрос: Влияние когнитивных процессов на эффективность саморазвития.

Сформулируйте исследовательский вопрос о взаимосвязи особенностей когнитивных процессов (например, стиль атрибуции, когнитивные искажения, гибкость мышления) и эффективности применения технологий саморазвития (таких как целеполагание по SMART, рефлексивный дневник, получение обратной связи). Например: «Как склонность к катастрофизации (когнитивное искажение) влияет на способность человека ставить реалистичные цели развития?» Наметьте возможный метод (наблюдение, эксперимент, опрос) для проверки вашего гипотетического ответа на этот вопрос.

10. Разработка методологического паспорта для тренинга личной эффективности.

Вам поручено оценить предложение внешней компании о проведении для сотрудников тренинга «Раскрой свой потенциал!». Разработайте чек-лист методологических критериев для экспертной оценки такого тренинга. Какие вопросы о теоретической основе программы вы зададите? Например: «На какой научной школе психологии (бихевиоризм, гуманизм, когнитивизм) базируются упражнения?», «Используется ли деятельностный подход для связи личных целей с профессиональным контекстом?», «Предусмотрены ли validated (проверенные) методики самооценки?». Обоснуйте важность каждого критерия.

**УК-6.2 Умеет реализовывать и корректировать стратегию личностного и профессионального развития с учетом конъюнктуры и перспектив развития рынка труда.**

### Задания закрытого типа

1. Вы несколько лет успешно работали менеджером по продажам. На рынке растет спрос на специалистов по data-driven маркетингу (работе с данными). Ваш первый шаг в корректировке стратегии развития:

- а) Игнорировать тренд, так как ваши текущие навыки еще востребованы.
- б) Пройти экспресс-курс по аналитике, чтобы понять базовые принципы, и оценить, как эти навыки можно интегрировать в вашу текущую роль.\*
- в) Немедленно уволиться и поступить на двухгодичную магистратуру по data science.
- г) Ждать, когда начальство само предложит вам обучение.

2. Ваша отрасль переживает цифровую трансформацию. Для реализации стратегии развития в этих условиях вам в первую очередь необходимо:

- а) Углубить узкопрофильные технические навыки, не обращая внимания на смежные области.
- б) Развивать адаптивность, цифровую грамотность и навыки непрерывного обучения (learnability).\*
- в) Сосредоточиться исключительно на поддержании текущей эффективности.
- г) Активно критиковать новые технологии, чтобы сохранить статус-кво.

3. Вы заметили, что ваша профессия начинает автоматизироваться. Корректировка стратегии профессионального развития должна включать:

- а) Отрицание рисков и надежду, что автоматизация вас не затронет.
- б) Анализ, какие уникальные «человеческие» навыки (креативность, эмпатия, сложные переговоры) сложно автоматизировать, и их целенаправленное развитие.\*
- в) Срочный поиск любой низкоквалифицированной работы.
- г) Жалобы в профсоюз о несправедливости технологического прогресса.

4. Для анализа «перспектив развития рынка труда» при планировании своей карьеры эффективнее всего использовать:

- а) Только советы друзей и родственников.
- б) Изучение отраслевых отчетов, прогнозов (например, «Атлас новых профессий»), данных LinkedIn о востребованных навыках.\*
- в) Гадание на кофейной гуще.
- г) Ориентацию исключительно на уровень стартовых зарплат в вакансиях.

5. Если вы осознали, что ваша текущая профессиональная роль не соответствует вашим личным ценностям, корректировка стратегии развития начинается с:

- а) Немедленного увольнения без нового предложения.
- б) Рефлексии: четкого определения своих ценностей и поиска способов их реализации внутри или вне текущей работы.\*
- в) Попытки изменить ценности компании под свои.
- г) Игнорирования дискомфорта ради стабильности.

6. Учитывая конъюнктуру рынка (рост фриланса, гиг-экономика), важным элементом стратегии современного профессионала становится:

- а) Поиск пожизненного найма в одной государственной организации.
- б) Развитие навыков самопрезентации, личного бренда и управления личными проектами.\*
- в) Отказ от использования социальных сетей.
- г) Требование к работодателю о гарантированной занятости на 20 лет вперед.

7. Для реализации долгосрочной стратегии развития в условиях стресса и высокой нагрузки важно:

- а) Работать на износ, отложив заботу о здоровье «на потом».
- б) Включить в стратегию регулярные практики восстановления (отдых, спорт, хобби) как обязательный элемент поддержания эффективности.\*
- в) Считать стресс неизбежным побочным эффектом развития.
- г) Принимать стимуляторы для повышения продуктивности.

8. Вы прошли обучение по новому навыку, но на текущем месте работы применить его не получается. Действием по реализации стратегии будет:

- а) Обвинить компанию в недальновидности и прекратить развиваться.
  - б) Искать внутренние проекты для апробации навыка или рассмотреть возможности на внешнем рынке, обновив резюме и портфолио.\*
  - в) Спрятать сертификат в стол и забыть о нем.
  - г) Требовать от руководства немедленно создать для вас новую должность.
9. Профессиональная коммуникация как навык становится ключевым для развития в современном рынке труда, потому что:
- а) Всегда можно договориться о повышении зарплаты.
  - б) Умение ясно доносить идеи, убеждать и работать в команде критично в условиях сложных междисциплинарных проектов.\*
  - в) Это позволяет красиво рассказывать о своих неудачах.
  - г) Много говорить — это всегда продуктивно.
10. Признаком того, что стратегию личностного развития необходимо срочно скорректировать, является:
- а) Появление чувства хронической скуки, выгорания и отсутствия прогресса в течение длительного времени.\*
  - б) Получение небольшой премии на работе.
  - в) Одобрение ваших идей коллегами.
  - г) Стабильность и предсказуемость рабочего графика.
11. Для учета «конъюнктуры рынка» в своем развитии специалист должен регулярно:
- а) Следить за динамикой зарплат и количеством вакансий в своем и смежных профессиональных fields.\*
  - б) Читать только развлекательные порталы.
  - в) Доверять исключительно внутренней оценке HR своего предприятия.
  - г) Считать, что раз он устроен, то рынок его больше не касается.
12. Если вы находитесь на этапе профессионального «мастерства», но чувствуете стагнацию, эффективной корректировкой стратегии может быть:
- а) Остановка в развитии и «почивание на лаврах».
  - б) Переход в роль наставника, начало экспертной деятельности или освоение смежной управленческой вертикали.\*
  - в) Сознательное снижение качества работы.
  - г) Конфликт с руководством, чтобы получить новый вызов.
13. Целеполагание в профессиональном развитии с учетом перспектив рынка должно быть:
- а) Жестким и неизменным, раз поставлено.
  - б) Гибким, с возможностью пересмотра целей при изменении внешних условий и получении новой информации о себе.\*
  - в) Максимально абстрактным, чтобы под любое изменение подстроиться.
  - г) Сформулированным вашим руководителем, а не вами.
14. Важным психологическим ресурсом для успешной реализации и постоянной корректировки стратегии развития является:
- а) Вера в свою непогрешимость.
  - б) Сформированная психологическая устойчивость (resilience) и готовность к разумному риску.\*
  - в) Умение винить во всех трудностях других.
  - г) Полное отсутствие сомнений.
15. При планировании карьеры в условиях глобализации разумно:
- а) Ориентироваться только на локальный рынок своего города.
  - б) Рассматривать возможность удаленной работы на международные компании и развивать соответствующие языковые и культурные навыки.\*
  - в) Изучать исключительно местное трудовое законодательство.
  - г) Считать, что зарубежный опыт бесполезен в вашей стране.



16. Технология самоорганизации «канбан-доска» (trello, notion) полезна для реализации стратегии развития, так как она помогает:

- а) Визуализировать этапы больших целей, отслеживать прогресс и оперативно вносить изменения.\*
- б) Красиво оформить резюме.
- в) Автоматически выполнять рутинные задачи.
- г) Скрыть свои планы от коллег.

17. Если вы понимаете, что для желаемого карьерного перехода вам не хватает конкретного «жесткого» навыка (hard skill), вашим действием будет:

- а) Придумать себе оправдание, почему этот навык не важен.
- б) Найти качественный образовательный курс или проект, где можно его целенаправленно освоить и подтвердить результат.\*
- в) Уверять всех (и себя), что вы и так им владеете.
- г) Ждать, пока работодатель оплатит вам обучение.

18. Для того чтобы стратегия развития была устойчивой к стрессам и кризисам, в нее нужно заложить:

- а) Полную зависимость от одного работодателя или источника дохода.
- б) Развитие «мягких» навыков (soft skills) и наличие «подушки безопасности» в виде сбережений и сетевых контактов.\*
- в) Планы, рассчитанные только на идеальные условия.
- г) Частую смену целей при первых же трудностях.

19. Анализ собственных когнитивных процессов (например, склонность к прокрастинации или перфекционизму) важен для реализации стратегии, потому что позволяет:

- а) Найти оправдание своим неудачам.
- б) Осознанно выстраивать рабочие процессы, минимизируя влияние этих особенностей на достижение целей.\*
- в) Доказать себе, что вы не способны меняться.
- г) Требовать от других особого отношения к себе.

20. После достижения промежуточной карьерной цели (например, повышения) следующим шагом в реализации стратегии развития будет:

- а) Остановка и длительный отдых от любых целей.
- б) Проведение рефлексии, фиксация успеха и постановка новой, более сложной цели или углубление в экспертизу.\*
- в) Публичное хвастовство перед бывшими коллегами.
- г) Страх перед новой ответственностью и попытка вернуться на старую должность.

### **Задания открытого типа**

1. Разработка антикризисного плана развития для специалиста «устаревающей» профессии.

Вы — опытный специалист по традиционному маркетингу (полиграфия, наружная реклама, ТВ). Рынок стремительно уходит в digital, ваш отдел сокращают, а ваши навыки обесцениваются. Разработайте пошаговый план коррекции вашей профессиональной стратегии на ближайшие 12–18 месяцев. Включите этапы: а) анализ трансферных навыков (что из вашего опыта ценно в digital), б) выбор конкретного направления для переквалификации (например, контент-маркетинг, медиапланирование в digital), в) практические шаги по обучению и созданию портфолио, г) стратегию нетворкинга и поиска первой работы в новой области. Обоснуйте каждый этап.

2. Проект личного бренда как часть стратегии развития в гиг-экономике.

Вы решили строить карьеру как независимый эксперт (фрилансер, консультант) в сфере управления проектами. Рынок перенасыщен предложениями. Спроектируйте стратегию развития вашего личного бренда на 2 года, которая позволит вам выделиться. Опишите: а) как вы определите свою узкую нишу (специализация), б) какие каналы (LinkedIn, профильный блог,

подкаст) и контент-план выберете для демонстрации экспертизы, в) как будете использовать обратную связь от первых клиентов для корректировки своего позиционирования, г) какие «жесткие» и «мягкие» навыки вам критично доразвить для этой модели работы.

### 3. Кейс на коррекцию карьерных ожиданий под влиянием внешнего шока.

Вы — амбициозный менеджер в сфере ивентов. После глобального кризиса (например, пандемия) отрасль на несколько лет ушла в глубокий спад, массовые мероприятия запрещены. Ваши прежние карьерные цели («стать директором по ивентам в крупной компании») стали недостижимы в среднесрочной перспективе. Опишите процесс рефлексии и коррекции вашей стратегии. Как вы проведете инвентаризацию своих компетенций, пригодных в смежных отраслях (например, digital-ивенты, корпоративные коммуникации, обучение)? Какие новые цели (возможно, менее статусные, но более реалистичные) вы поставите? Как справитесь с психологическими трудностями (потеря идентичности, снижение дохода)?

### 4. Создание системы персонального «сквозного» мониторинга рынка труда.

Для оперативной корректировки своей стратегии развития необходимо постоянно «сканировать» рынок. Разработайте вашу личную систему мониторинга конъюнктуры и перспектив. Какие именно источники информации вы будете использовать регулярно (например, LinkedIn Insights, отраслевые Slack-чаты, отчеты HeadHunter, подкасты с лидерами индустрии)? Как часто будете их анализировать? Какие ключевые параметры будете отслеживать (спрос на навыки, уровень зарплат, появление новых job titles)? Как интегрируете полученные инсайты в свой ежегодный пересмотр ИПР (Индивидуального плана развития)?

### 5. Дизайн эксперимента по «пробе» новой профессиональной роли.

Вы рассматриваете возможность карьерного поворота из технического специалиста в менеджер продукта (Product Manager), но не уверены, что это ваше. Прямой переход связан с большими рисками. Спроектируйте «карьерный эксперимент» на 6 месяцев, который позволит вам с минимальными рисками протестировать новую роль, получить опыт и принять взвешенное решение. Какие действия могут в него входить (например, взять на себя product-задачи в текущем проекте, найти ментора-РМ, пройти стажировку, вести блог о продукте)? Как вы будете оценивать результаты эксперимента (удовольствие от работы, обратная связь, успешность решенных задач)?

### 6. Разработка стратегии развития с учетом этапа жизненного цикла и личных ценностей.

Вам 45 лет, вы находитесь на этапе «мастерства», успешный middle-менеджер. Однако вы испытываете экзистенциальный кризис: работа больше не приносит удовлетворения, вы хотите больше смысла и баланса, а не гонки за статусом. Сформулируйте новую стратегию личностно-профессионального развития на следующее десятилетие, которая будет опираться не на внешние тренды рынка, а на ваши пересмотренные внутренние ценности (например, помощь другим, творчество, автономия). Как вы будете «конвертировать» свой опыт в новые форматы деятельности (наставничество, социальное предпринимательство, фриланс)? Какие компромиссы в доходе или статусе готовы рассмотреть?

### 7. План интеграции непрерывного обучения в напряженную рабочую рутину.

Вы понимаете необходимость постоянного развития (up-skilling), но работаете по 10 часов в день, испытываете стресс и усталость. Существующая стратегия «пойти на курс, когда будет время» не работает. Разработайте реалистичный и выполнимый план по интеграции микрообучения и практического развития навыков в вашу ежедневную и еженедельную рутину. Какие форматы обучения (15-минутные подкасты по дороге, субботние утренние часы на онлайн-курс, применение новых методик в текущих задачах) вы задействуете? Как будете бороться с прокрастинацией и поддерживать мотивацию? Как свяжете это обучение с конкретными

карьерными шагами?

8. Анализ и коррекция стратегии после получения негативной обратной связи.

На ежегодной оценке (performance review) вы получили жесткую, но обоснованную обратную связь: вам не хватает навыков эмоционального интеллекта и конструктивного разрешения конфликтов, что тормозит ваше продвижение в руководящую позицию. Ваша прежняя стратегия была сфокусирована на технических навыках. Опишите, как вы скорректируете свою стратегию развития на следующий год. Какие конкретные шаги предпримете для развития этих «мягких» навыков (коучинг, тренинг, практика с наставником)? Как будете измерять прогресс, который в этой сфере не так очевиден? Как это изменение повлияет на ваши краткосрочные карьерные цели?

9. Проектирование «портфеля карьер» (portfolio career) как альтернативной стратегии.

Вместо стратегии роста по вертикали одной компании вы рассматриваете модель «портфеля карьер» — одновременное сочетание нескольких видов деятельности (например, основная работа на 3/4 ставки + преподавание + экспертный консалтинг на проектах). Разработайте пошаговый 3-летний план перехода к такой модели. Какие навыки самоорганизации и самоменеджмента вам критически важно развить в первую очередь? Как вы будете тестировать и добавлять новые «элементы портфеля», минимизируя финансовые риски? Какой ваш личный «микс» деятельности обеспечит и устойчивость к колебаниям рынка, и удовлетворенность?

10. Сценарное планирование (foresight) личной стратегии в условиях неопределенности.

Возьмите свою текущую профессиональную область. Постройте 3 сценария ее развития на 5–10 лет вперед: 1) Оптимистичный (бурный рост, технологический прорыв), 2) Пессимистичный (стагнация, кризис, автоматизация), 3) Базовый (постепенная эволюция). Для каждого сценария набросайте контуры соответствующей корректировки вашей личной стратегии развития: на какие навыки сделать ставку, в каком секторе искать возможности, какой образ жизни планировать. Сделайте вывод, какие навыки и действия будут универсально полезны во всех трех сценариях (например, адаптивность, умение учиться, сеть контактов).

### **УК-6.3 Владеет навыками оценки результатов реализации стратегии личностного и профессионального развития на основе анализа (рефлексии) своей деятельности и внешних суждений**

#### **Задания закрытого типа**

1. После завершения годового цикла обучения по новому навыку наиболее объективную оценку результатам даст:

- а) Субъективное чувство удовлетворенности.
- б) Демонстрация освоенного навыка в реальном рабочем проекте и получение обратной связи по его применению.\*
- в) Количество прослушанных часов лекций.
- г) Похвала от преподавателя курса.

2. Ключевым инструментом рефлексии, позволяющим отслеживать прогресс и выявлять паттерны в своей деятельности, является:

- а) Случайные заметки в телефоне.
- б) Систематическое ведение дневника/журнала с анализом ключевых событий, решений и их последствий.\*
- в) Ежедневный просмотр ленты новостей.
- г) Периодические жалобы коллегам.

3. При получении противоречивой обратной связи от разных источников (руководитель хвалит, коллеги критикуют) эффективным навыком оценки будет:

- а) Принять сторону того, кто выше по статусу.

- б) Проанализировать, какие конкретные действия или ситуации стали предметом оценки, и выявить возможные причины разных точек зрения.\*
  - в) Игнорировать всю обратную связь как субъективную.
  - г) Счесть коллег завистниками.
4. Для оценки результатов реализации стратегии развития на этапе профессиональной «адаптации» наиболее релевантным будет анализ:
- а) Размера полученного бонуса.
  - б) Степени освоения ключевых профессиональных стандартов и процедур, отзывов наставника.\*
  - в) Количества подписчиков в LinkedIn.
  - г) Сравнения своей зарплаты с зарплатой директора.
5. Что из перечисленного является примером конструктивного использования «внешних суждений» для оценки своей стратегии?
- а) Принять все критические замечания как истину в последней инстанции и кардинально поменять цели.
  - б) Сопоставить полученную обратную связь со своими собственными наблюдениями и выделить повторяющиеся темы для работы.\*
  - в) Обидеться на критику и перестать спрашивать мнение других.
  - г) Использовать только похвалу для подтверждения своей правоты.
6. Если самооценка результатов развития сильно расходится с оценкой руководителя (вы считаете, что выросли, а он – нет), первым продуктивным шагом будет:
- а) Настаивать на своей правоте, приводя личные аргументы.
  - б) Запросить у руководителя конкретные примеры и критерии, на основе которых он делает такой вывод.\*
  - в) Пожаловаться в HR на предвзятость.
  - г) Сделать вывод о некомпетентности руководителя.
7. Технология «разбора полетов» (after-action review) после завершения проекта полезна для оценки профессионального развития, так как она структурирует анализ вокруг вопросов:
- а) «Кто виноват в ошибках?»
  - б) «Что планировалось? Что получилось? Почему возникли расхождения? Что возьмем на будущее?»\*
  - в) «Как быстрее забыть о stressful проекте?»
  - г) «Какую премию мы заслужили?»
8. Для оценки развития «мягких» навыков (soft skills), таких как коммуникация или лидерство, наиболее достоверным источником будет:
- а) Результаты теста на IQ.
  - б) Регулярная обратная связь 360 градусов от коллег, подчиненных и руководителей.\*
  - в) Количество проведенных встреч.
  - г) Самооценка по 10-балльной шкале.
9. Признаком того, что навык рефлексии развит недостаточно, является:
- а) Способность признавать свои ошибки.
  - б) Склонность объяснять все неудачи исключительно действиями других людей или внешними обстоятельствами.\*
  - в) Регулярный анализ своих сильных сторон.
  - г) Ведение списка достижений.
10. Метод оценки «сравнение себя сегодняшнего с собой вчерашним» (а не с другими) наиболее полезен для:
- а) Поддержания конкурентного духа.
  - б) Отслеживания личного прогресса и поддержания мотивации к развитию.\*
  - в) Составления рейтинга сотрудников в отделе.
  - г) Объективной оценки своего рыночного уровня.

11. Какие из перечисленных данных НЕ являются надежными количественными показателями для оценки результатов профессионального развития?
- а) Рост ключевых метрик КРІ в зоне вашей ответственности.
  - б) Успешная сдача сертификационного экзамена по новому стандарту.
  - в) Количество лайков под постом о прохождении курса в соцсети.\*
  - г) Увеличение числа решенных задач за единицу времени.
12. После неудачи в реализации карьерного шага (не получили желаемую должность) продуктивная рефлексия должна ответить на вопрос:
- а) «Кто помешал мне этого добиться?»
  - б) «Каких конкретно знаний, навыков или опыта мне не хватило, и как я могу это восполнить?»\*
  - в) «Значит, эта цель была недостижима изначально».
  - г) «Как скрыть эту неудачу от окружающих?»
13. Для интеграции выводов рефлексии в корректировку стратегии развития необходимо:
- а) Записать выводы и забыть о них до следующего года.
  - б) Перевести инсайты в конкретные действия и внести изменения в индивидуальный план развития (ИПР).\*
  - в) Поделиться выводами с максимальным числом коллег.
  - г) Ждать, когда похожая ситуация повторится.
14. При оценке стратегии личностного развития важно анализировать свое функциональное состояние (уровень энергии, стресса), так как:
- а) Это личное дело каждого.
  - б) Хронический стресс или выгорание являются сигналом о дисбалансе между целями развития и ресурсами.\*
  - в) Работа на износ — обязательный спутник роста.
  - г) Об этом всегда сообщит врач.
15. Если внешние суждения (оценки) постоянно указывают на одну и ту же «зону роста», а вы с ней не согласны, стоит:
- а) Уверенно отстаивать свою позицию, считая других недалекими.
  - б) Глубоко проанализировать, почему существует такой разрыв в восприятии. Возможно, ваше слепое пятно (blind spot) мешает адекватной самооценке.\*
  - в) Сменить окружение на более лояльное.
  - г) Игнорировать эти суждения, раз они вам неприятны.
16. Навык рефлексии особенно важен на этапе профессионального «мастерства», потому что он позволяет:
- а) Остановиться в развитии, достигнув вершины.
  - б) Осознанно выходить за пределы рутины, находить новые точки роста и избегать профессиональной деформации.\*
  - в) Требовать особого отношения к себе как к эксперту.
  - г) Критиковать менее опытных коллег.
17. Эффективная самооценка после завершения сложного проекта должна включать анализ:
- а) Только своих личных действий.
  - б) Как своих действий, так и организации процесса, взаимодействия в команде и влияния внешних факторов.\*
  - в) Исключительно действий других членов команды.
  - г) Только того, что понравилось заказчику.
18. Для получения честной и конструктивной обратной связи от коллег важно:
- а) Спрашивать их мнение в кулуарах о других сотрудниках.
  - б) Создавать атмосферу психологической безопасности и задавать конкретные, ориентированные на развитие вопросы.\*
  - в) Требовать письменные отзывы с подписью.

г) Пообещать взаимную услугу.

19. Анализ собственных когнитивных искажений (например, «эффект Даннинга-Крюгера») в процессе рефлексии необходим, чтобы:

а) Оправдать свои неудачи.

б) Сделать самооценку более объективной, понимая, что в состоянии некомпетентности трудно оценить свою некомпетентность.\*

в) Доказать свое интеллектуальное превосходство.

г) Найти аналогичные искажения у других.

20. Фиксация и анализ даже небольших ежедневных успехов (ведение «журнала побед») — это навык, который способствует:

а) Раздуванию самомнения.

б) Поддержанию долгосрочной мотивации и формированию реалистичной картины прогресса.\*

в) Трате времени впустую.

г) Созданию идеализированного имиджа для соцсетей.

### **Задания открытого типа**

1. Проведение комплексной ретроспективы годового цикла развития.

По итогам года вы решили провести полноценную оценку реализации своей стратегии развития. Разработайте подробный протокол такой ретроспективной сессии для себя. Включите в него: а) какие конкретные данные вы соберете перед анализом (старые планы, КРІ, отзывы, дневник), б) список из 5-7 структурирующих вопросов для рефлексии (например, «Какие из запланированных действий были выполнены, а какие — нет и почему?», «Какие неожиданные результаты, позитивные и негативные, я получил?»), в) метод синтеза выводов (например, заполнение матрицы «что продолжить/что прекратить/что начать»). Объясните, как этот протокол поможет избежать поверхностных выводов.

2. Анализ расхождения между самооценкой и внешней оценкой: кейс.

На оценке 360° вы получили низкие баллы от коллег по компетенции «Командная работа», хотя сами считаете себя отличным командным игроком. Данные: вы часто берете на себя сложные задачи, но делаете это в одиночку, редко делегируете и не всегда делитесь промежуточными результатами. Проведите письменный анализ этого кейса. Как вы интерпретируете это расхождение? Какие свои действия, возможно, стоило интерпретировать иначе? Какую конкретную обратную связь вы запросите у коллег для уточнения? Какой один эксперимент по изменению поведения вы запланируете на ближайший месяц, чтобы проверить новую гипотезу о себе?

3. Разработка системы персональных КРІ для «мягких» навыков.

Вы поставили цель развить «эмоциональный интеллект» и «навыки влияния». Эти цели размыты и их прогресс сложно оценить. Разработайте для себя систему из 3-5 конкретных, наблюдаемых и измеримых индикаторов (персональных КРІ), которые позволят вам отслеживать прогресс. Например, для влияния: «количество случаев, когда моя аргументация изменила решение команды, зафиксированное в протоколах». Для каждого индикатора опишите, как вы будете собирать данные (опрос, самонаблюдение, фиксация случаев) и с какой периодичностью анализировать.

4. Создание «Карты сбоев и уроков» из профессионального опыта.

Проанализируйте 2-3 наиболее значимых профессиональных неудачи или срыва сроков за последние 2-3 года. Для каждого случая проведите анализ по модели «5 почему» (или аналогичной), чтобы дойти до корневой причины, а не оставаться на уровне констатации факта. На основе этого анализа создайте «Карту уроков» — структурированный документ, где для каждого типа сбоя прописано: 1) ранний сигнал, 2) ваша типичная ошибочная реакция, 3)

корректный алгоритм действий на будущее. Объясните, как эта карта станет инструментом профилактики, а не просто архивом ошибок.

5. Организация и модерация сессии peer-review (взаимной оценки) в рабочей группе.

Для углубления навыков рефлексии и получения качественной обратной связи вы инициируете в своей рабочей группе регулярные (раз в квартал) сессии взаимной оценки. Разработайте формат и правила такой 90-минутной сессии. Опишите: а) как подготовить участников (какие вопросы им задать для самооценки заранее), б) структуру самой сессии (например, каждый по кругу делится своим фокусом на развитие и запрашивает обратную связь по конкретному вопросу), в) правила дачи обратной связи, которые вы установите, чтобы она была конструктивной, г) вашу роль как модератора в поддержании безопасной и продуктивной атмосферы.

6. Письменная рефлексия на тему «Мои когнитивные искажения в самооценке».

Проведите исследование самого себя. Выберите 2-3 когнитивных искажения, которые, как вам кажется, наиболее характерны для вас при оценке своих результатов (например, «эффект Даннинга-Крюгера» — переоценка на ранних этапах; «фундаментальная ошибка атрибуции» — приписывание успехов себе, а неудач обстоятельствам; «сдвиг к позитиву» в памяти). Для каждого приведите по одному конкретному профессиональному примеру из прошлого, где, как вы теперь понимаете, это искажение могло исказить вашу самооценку. Как вы теперь будете компенсировать влияние этих искажений в своей регулярной практике рефлексии?

7. Проект «Инструментарий для оценки удовлетворенности развитием».

Вы замечаете, что фокус на результатах (KPI, повышение) иногда приводит к «синдрому отличника» и выгоранию, но не дает ощущения смысла. Спроектируйте персональный «инструментарий» из 3-4 простых практик, которые помогут вам оценивать не только результативность (что достиг), но и удовлетворенность процессом развития (как чувствовал себя, насколько деятельность была осмысленной и соответствующей ценностям). Это могут быть короткие опросники, вопросы для дневника, графики настроения. Опишите, как вы будете использовать этот инструментарий и интегрировать его выводы в корректировку стратегии.

8. Анализ цепочки «действие – результат – интерпретация» на сложном проекте.

Возьмите реальный или смоделированный пример завершеного рабочего проекта, где результат был неоднозначным (частичный успех/частичная неудача). Проведите письменный анализ, строго разделяя: 1) ваши конкретные действия и решения (факты), 2) объективно наблюдаемые результаты (метрики, отзывы), 3) ваши первоначальные интерпретации этих результатов, 4) возможные альтернативные интерпретации, которые вы могли упустить. Сделайте вывод о том, как подобный структурированный анализ помогает избежать поспешных и эмоционально заряженных выводов, мешающих реальному развитию.

9. Дизайн процедуры запроса «слепых зон» у доверенного круга.

Вы понимаете, что у каждого есть «слепые зоны» — аспекты поведения, которые очевидны для окружающих, но не для самого человека. Чтобы их выявить, нужна особо деликатная и глубокая обратная связь. Разработайте процедуру (алгоритм) для запроса такой обратной связи у небольшой группы доверенных коллег (3-4 человека). Что вы им скажете, чтобы снять защитные реакции? Как сформулируете запрос (например, не «скажите, что со мной не так», а «помогите мне увидеть одну вещь, которую я, возможно, не замечаю, но что мешает моей эффективности в...»)? Как будете благодарить и обрабатывать полученную информацию, даже если она будет болезненной?

10. Интеграция выводов оценки в новую версию стратегии: дорожная карта.

Вы завершили цикл оценки: собрали данные, провели рефлекссию, получили внешнюю обратную

связь и сформулировали ключевые выводы. Теперь ваша задача — превратить эти выводы в конкретный план действий. Создайте «дорожную карту» коррекции стратегии на следующий период (6-12 месяцев). Документ должен содержать: 1) 2-3 главных приоритета развития, вытекающих из оценки, 2) для каждого приоритета — конкретные действия, сроки и критерии успеха, 3) указание, от каких старых целей или активностей вы отказываетесь, 4) план следующей промежуточной точки оценки (когда и как вы снова проверите прогресс). Объясните логику перехода от анализа к действию.

#### **УК-6.4 Владеет социально-психологическими технологиями и развития личности, выстраивания и реализации траектории саморазвития.**

##### **Задания закрытого типа**

1. Для преодоления прокрастинации при реализации плана саморазвития эффективно использовать технологию:
  - а) «Мыслить масштабно» и ставить только грандиозные цели.
  - б) «Помидорро» (Pomodoro): дробление работы на короткие интервалы с перерывами.\*
  - в) Полного отказа от планирования, чтобы не испытывать давления.
  - г) Ожидания «правильного настроения».
2. Социальной технологией развития личности, основанной на обмене опытом и взаимной поддержке, является:
  - а) Медитация в одиночестве.
  - б) Участие в профессиональных коммьюнити или мастермайнд-группах.\*
  - в) Прохождение только онлайн-курсов без контактов.
  - г) Чтение книг в изоляции.
3. Технология SMART в контексте выстраивания траектории саморазвития используется для:
  - а) Анализа своих слабых сторон.
  - б) Конкретизации целей развития, делая их измеримыми и достижимыми.\*
  - в) Поиска мотивации в прошлых успехах.
  - г) Выбора наставника.
4. Для развития эмоционального интеллекта как части саморазвития применяется психологическая технология:
  - а) Игнорирование собственных негативных эмоций.
  - б) «Дневник эмоций» — фиксация и анализ ситуаций, вызвавших сильные эмоциональные реакции.\*
  - в) Заучивание определений эмоций.
  - г) Критика эмоциональных проявлений коллег.
5. Технология «колесо баланса жизни» (Wheel of Life) является инструментом для:
  - а) Расчета личного бюджета.
  - б) Визуальной диагностики удовлетворенности ключевыми сферами жизни и выявления точек приложения усилий для развития.\*
  - в) Построения организационной структуры компании.
  - г) Оценки IQ.
6. При выстраивании траектории саморазвития на этапе профессиональной «адаптации» наиболее уместно использовать технологию:
  - а) Создания личного бренда как эксперта.
  - б) Составления карты компетенций и поиска наставника (ментора).\*
  - в) Открытия собственного бизнеса.
  - г) Фриланса на международном рынке.
7. Для профилактики профессионального выгорания в рамках траектории саморазвития важно владеть технологиями:
  - а) Постоянного увеличения рабочей нагрузки для роста.



- б) Тайм-менеджмента, делегирования и mindfulness (осознанности) для восстановления ресурсов.\*
  - в) Полного погружения в работу без выходных.
  - г) Игнорирования симптомов усталости.
8. Психологическая технология «рефрейминг» (переформулирование) в саморазвитии применяется для:
- а) Ухода от проблем.
  - б) Изменения восприятия неудачи как катастрофы на восприятие ее как ценного опыта или урока.\*
  - в) Оправдания своих ошибок.
  - г) Критического анализа действий других.
9. Для развития навыка публичных выступлений как части траектории саморазвития наиболее эффективной социальной технологией будет:
- а) Только просмотр выступлений TED.
  - б) Регулярная практика в безопасной среде (например, в Toastmasters или учебной группе) с получением обратной связи.\*
  - в) Заучивание текстов наизусть перед зеркалом.
  - г) Отказ от любых выступлений из-за страха.
10. Технология «моделирования» (modeling) в саморазвитии предполагает:
- а) Копирование внешнего вида успешных людей.
  - б) Выявление, изучение и сознательное воспроизведение стратегий мышления и поведения человека, достигшего желаемых для вас результатов.\*
  - в) Создание своей 3D-модели.
  - г) Подражание всем подряд без разбора.
11. При реализации долгосрочной траектории саморазвития для поддержания мотивации полезна технология:
- а) Держать все цели в уме.
  - б) «Правило маленьких шагов» — разбивка большой цели на микро-действия и фиксация прогресса.\*
  - в) Постановки только тех целей, которые легко достичь за неделю.
  - г) Отказа от празднования промежуточных успехов.
12. Социально-психологической технологией, направленной на повышение самооэффективности, является:
- а) Избегание сложных задач.
  - б) Вспоминание и анализ своих прошлых успехов в преодолении трудностей (техника «копилка побед»).\*
  - в) Постоянное сравнение себя с более успешными коллегами.
  - г) Чтение мотивационных цитат.
13. Для выстраивания траектории саморазвития в условиях информационной перегрузки важно владеть технологией:
- а) Потребления всего доступного контента по теме.
  - б) «Информационной диеты» — критического отбора источников и фокусировки на глубине, а не широте.\*
  - в) Одновременного прохождения множества курсов.
  - г) Полного отказа от цифровых устройств.
14. Технология «обратная связь 360 градусов» используется в саморазвитии для:
- а) Тайного сбора компромата на коллег.
  - б) Получения разносторонней картины своих сильных сторон и зон развития от разных людей (коллег, подчиненных, руководителя).\*
  - в) Оценки эффективности работы отдела.
  - г) Проведения аттестации.
15. Психологическая технология «визуализация» используется на этапе выстраивания траектории

для:

- а) Ухода от реальности в мечты.
- б) Конкретизации и эмоционального «присвоения» желаемого будущего, что повышает вовлеченность и находит неочевидные шаги.\*
- в) Гарантии достижения цели без усилий.
- г) Создания идеализированного образа себя.

16. Для развития навыков совместного труда как части личностного роста эффективно использовать технологию:

- а) Работы исключительно в одиночку.
- б) Участия в проектных группах с распределенными ролями и регулярной ретроспективой командного взаимодействия.\*
- в) Конкуренции с каждым членом команды.
- г) Критики методов работы коллег.

17. При столкновении с внутренним сопротивлением изменениям в рамках саморазвития полезна технология:

- а) Подавления этого сопротивления силой воли.
- б) «Ведения диалога с внутренним критиком» — выявление и рационализация страхов, стоящих за сопротивлением.\*
- в) Полного следования своим сиюминутным желаниям.
- г) Ожидания, когда сопротивление пройдет само.

18. Технология «интеллект-карт» (mind maps) при планировании траектории саморазвития помогает:

- а) Запоминать большие объемы текста.
- б) Структурировать и визуально связать цели, подцели, ресурсы и возможные препятствия.\*
- в) Составлять официальные отчеты.
- г) Вести бухгалтерский учет.

19. Для развития стрессоустойчивости как элемента саморазвития применяются психотехники:

- а) Игнорирования стрессоров.
- б) Дыхательных упражнений (например, диафрагмальное дыхание) и когнитивной переоценки ситуации.\*
- в) Принятия стимулирующих веществ.
- г) Перекалывания ответственности на других.

20. Социальной технологией, замыкающей цикл саморазвития (действие → рефлексия → новый план), является:

- а) Разовое прочтение книги по саморазвитию.
- б) Проведение регулярных персональных ретроспектив (например, еженедельных или ежеквартальных) с анализом результатов и корректировкой планов.\*
- в) Постановка целей раз в пять лет.
- г) Случайный выбор новых курсов для обучения.

### **Задания открытого типа**

1. Проектирование персональной «системы развития» на год.

Используя не менее трех разных социально-психологических технологий (например, SMART-цели, колесо баланса, дневник рефлексии, модель GROW, участие в мастермайнд-группе), разработайте целостную систему личного развития на предстоящий год. Опишите, как эти технологии будут связаны между собой в единый цикл: от диагностики и постановки целей до реализации и оценки. Приведите пример, как вы примените эту систему к развитию одной конкретной компетенции (например, «стратегическое мышление» или «эффективная самопрезентация»).

2. Кейс: применение технологии «моделирования» для карьерного перехода.

Вы решили сменить профессиональную область (например, с инженера на product-менеджера). Выберите 1-2 успешных специалиста в целевой области и разработайте план их «моделирования». Что конкретно вы будете изучать: их публичные выступления, статьи, карьерный путь, навыки? Какие вопросы вы бы задали им при возможности? На основе этого анализа сформулируйте 3-5 ключевых шагов и технологий (например, прохождение конкретного курса, волонтерство в проекте, ведение блога), которые вы внедрите в свою траекторию, опираясь на выявленные паттерны успеха.

### 3. Создание антистрессовой программы как части траектории саморазвития.

Вы замечаете, что хронический стресс снижает вашу эффективность и блокирует развитие. Разработайте для себя комплексную 8-недельную программу развития стрессоустойчивости, интегрирующую: а) психологические техники (например, практики mindfulness, рефрейминг, «дневник благодарности»), б) технологии самоорганизации (тайм-менеджмент, делегирование), в) социальную поддержку (например, договоренность с партнером по accountability). Для каждого элемента укажите конкретные действия, частоту и ожидаемый эффект. Как вы будете оценивать результативность программы?

### 4. Дизайн персонального «ретрита развития».

Для глубокой перезагрузки и коррекции траектории вы решаете провести 3-дневный персональный ретрит (выезд на природу или уединение в городе). Спроектируйте подробную программу этого ретрита, включив в нее различные технологии: время на рефлексии (анализ прошедшего периода по заранее подготовленным вопросам), визуализацию желаемого будущего (например, создание «карты желаний» или коллажа), планирование (используя интеллект-карты или канбан-доску), а также практики для восстановления ресурса (прогулки, цифровой детокс). Объясните логику чередования активностей.

### 5. Разработка технологии формирования новой привычки в профессиональной среде.

Вы хотите развить в себе привычку ежедневно выделять 30 минут на изучение профессиональной литературы (чтение статей, просмотр лекций). Спроектируйте детальный алгоритм формирования этой привычки на 2 месяца, используя известные социально-психологические принципы (триггер – действие – вознаграждение; правило двух минут; публичные обязательства). Опишите, как вы организуете среду, какие «якоря» установите, как будете отслеживать прогресс и справляться со срывами. Как интегрируете эту новую практику в существующую траекторию развития?

### 6. Проект «Развивающая среда»: как организовать окружение для поддержки саморазвития.

Саморазвитие часто тормозится не внутренними, а внешними факторами: токсичное окружение, отсутствие ролевых моделей, информационный шум. Разработайте проект по сознательному формированию вокруг себя «развивающей среды» на 6 месяцев. Какие действия вы предпримете? Например: аудит и «чистка» соцсетей, поиск и вступление в 1-2 профессиональных сообщества, установление регулярных встреч с ментором, организация книжного клуба с коллегами. Обоснуйте, как каждый элемент среды будет работать на вашу траекторию.

### 7. Применение технологии «ретроспективы» для анализа этапа саморазвития.

Вы завершили важный этап своего развития (например, год работы на новой должности или завершение крупного учебного курса). Разработайте сценарий и вопросы для глубокой персональной ретроспективы. Включите вопросы, которые помогут проанализировать не только результаты («что получилось/не получилось»), но и процесс («какие методы сработали, а какие нет?»), состояние («когда я чувствовал приток энергии, а когда – выгорание?») и внешний контекст («как изменилась окружающая среда и что это значит для моих планов?»). Как вы будете фиксировать выводы и переводить их в следующий цикл планирования?

8. Создание «инструментария» для работы с внутренними ограничивающими убеждениями.

На пути саморазвития часто встают внутренние барьеры: «у меня не получится», «я не достоин», «уже поздно». Создайте свой персональный «инструментарий» из 3-4 конкретных психологических технологий для работы с такими убеждениями. Например: техника «стоимость веры» (запись плюсов и минусов от сохранения этого убеждения), «эксперимент» (проверка убеждения в безопасных условиях), «рефрейминг» (переформулирование), «поиск контр-примеров» из своего прошлого. Опишите, как и в каких ситуациях вы будете применять каждый инструмент.

9. Планирование траектории развития «гибких навыков» (soft skills) с помощью экспериментального подхода.

Вы решили развить навык «активного слушания». Вместо абстрактного желания спроектируйте серию из 4-5 постепенно усложняющихся «экспериментов» на практике. Например, неделя 1: в двух беседах в день использовать технику перефразирования. Неделя 2: добавить уточняющие вопросы. Неделя 3: практиковать в конфликтной ситуации. Неделя 4: собрать обратную связь у коллег. Опишите, как вы будете готовиться к каждому эксперименту, фиксировать наблюдения и анализировать результаты. Как эта цикличность «действие-анализ» ускоряет развитие?

10. Интеграция цифровых инструментов в траекторию саморазвития: создание персональной дашборды.

Цифровые инструменты (приложения для целей, трекеры привычек, заметки) могут усилить процесс саморазвития, но часто используются хаотично. Спроектируйте концепцию своей персональной «дашборды развития» в цифровом виде. Какие 4-5 ключевых метрик или областей вы будете на ней отслеживать (например, прогресс по целям, регулярность практик, уровень энергии, объем полученной обратной связи)? В каких инструментах (Notion, Trello, Google Sheets, специализированные приложения) и как именно вы это реализуете? Как дизайн этой дашборды будет мотивировать вас и помогать в еженедельном/ежемесячном обзоре?

#### **УК-6.5. Владеет способами мотивации членов коллектива к личностному и профессиональному развитию**

##### **Задания закрытого типа**

1. Для мотивации опытного сотрудника («мастер»), который впал в рутину и потерял интерес к развитию, наиболее эффективным способом будет:

- а) Угроза увольнением за стагнацию.
- б) Поручение ему роли наставника для молодых специалистов или эксперта в сложном инновационном проекте.\*
- в) Увеличение объема рутинных задач для «дисциплины».
- г) Предложение пройти базовый курс, который он давно знает.

2. Какая мера из перечисленных является примером НЕ материальной мотивации к развитию?

- а) Премия за успешное окончание курсов.
- б) Публичное признание заслуг и вручение грамоты на общем собрании.\*
- в) Оплата обучения.
- г) Повышение оклада после получения сертификата.

3. Принцип «зоны ближайшего развития» (Л.С. Выготский) в мотивации сотрудников означает, что руководитель должен:

- а) Ставить только те задачи, которые сотрудник точно может решить сам.
- б) Ставить задачи, требующие небольшой помощи или новых знаний, что стимулирует развитие.\*
- в) Давать самые сложные задачи, чтобы сотрудник «выплывал».
- г) Не вмешиваться в развитие сотрудника.

4. Если сотрудник избегает сложных задач из-за страха неудачи (синдром самозванца),

руководитель может его мотивировать, используя:

- а) Критику за пассивность при всех.
- б) Технику «декомпозиции» — разбивку большой пугающей задачи на маленькие, достижимые шаги.\*
- в) Поручение еще более сложной задачи «на вырост».
- г) Увольнение.

5. Согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга, к развитию и росту сотрудников напрямую относятся:

- а) Гигиенические факторы (зарплата, условия труда).
- б) Мотиваторы (признание, ответственность, рост).\*
- в) Дисциплинарные взыскания.
- г) Строгий контроль рабочего времени.

6. Для создания в коллективе общей атмосферы, стимулирующей развитие, руководителю важно:

- а) Внедрить систему постоянных сравнений и рейтингов, чтобы стимулировать конкуренцию.
- б) Показывать пример собственного непрерывного обучения и публично обсуждать свои ошибки и извлеченные уроки.\*
- в) Запретить обсуждать неудачи.
- г) Считать развитие личным делом каждого.

7. Если молодой специалист (этап «адаптации») демотивирован сложностью задач, эффективным способом будет:

- а) Упростить все задачи до уровня выполнения поручений.
- б) Назначить наставника, который будет оказывать поддержку и разъяснять связь текущих задач с долгосрочным профессиональным ростом.\*
- в) Считать это его проблемой и не вмешиваться.
- г) Сравнить его с более успешными коллегами.

8. Способом мотивации к развитию, основанным на теории ожиданий (В. Врум), является:

- а) Обещание бонуса без четких критериев его получения.
- б) Четкое объяснение: «Если ты разовьешь навык X и применишь его в проекте Y, это с высокой вероятностью приведет к результату Z, который важен для тебя (например, новый интересный проект или повышение)».\*
- в) Требование развиваться «вообще, для себя».
- г) Заявление, что все должны развиваться, потому что так надо.

9. Для мотивации к взаимному обучению и развитию внутри команды эффективно использовать:

- а) Индивидуальные KPI, не связанные с командными результатами.
- б) Регулярные сессии обмена знаниями (knowledge sharing), где каждый рассказывает о своем опыте.\*
- в) Запрет на обсуждение рабочих тем в неформальной обстановке.
- г) Создание условий, при котором знания становятся личным конкурентным преимуществом.

10. Что из перечисленного НЕ является психологически грамотным способом мотивации к развитию?

- а) Опора на сильные стороны сотрудника при постановке развивающих задач.
- б) Связывание целей развития с личными ценностями и карьерными устремлениями сотрудника.
- в) Постоянное подчеркивание отставания сотрудника от «идеала» и его недостатков.\*
- г) Совместное с сотрудником обсуждение и планирование его шагов развития.

11. При работе с сотрудником, находящимся в состоянии профессионального выгорания, мотивация к развитию должна начинаться с:

- а) Отправки его на интенсивный тренинг по тайм-менеджменту.
- б) Восстановления ресурса: снижения нагрузки, обсуждения причин стресса и помощи в балансе.\*
- в) Постановки амбициозной цели, чтобы «встряхнуться».
- г) Требования немедленно взяться за саморазвитие.

12. Создание «индивидуальной траектории развития» для сотрудника является мотивирующим, потому что:

- а) Это стандартная процедура, которую требуют в HR.
- б) Это демонстрирует инвестицию компании в конкретного человека и учитывает его уникальные интересы и цели.\*
- в) Это позволяет руководителю меньше уделять сотруднику внимания.
- г) Это гарантирует автоматическое повышение зарплаты.

13. Для мотивации команды в условиях внедрения новых технологий, требующих переобучения, руководителю стоит:

- а) Объявить, что тот, кто не обучится, будет уволен.
- б) Самому пройти обучение первым, показать пользу новых инструментов и организовать практические воркшопы внутри команды.\*
- в) Ждать, пока сотрудники сами проявят инициативу.
- г) Нанять новых специалистов, владеющих технологиями.

14. Поощряя развитие, важно учитывать когнитивный стиль сотрудника. Для «рефлексирующего» типа более мотивирующим будет:

- а) Участие в скоростном мозговом штурме.
- б) Возможность глубоко изучить тему и представить аналитический отчет.\*
- в) Необходимость принимать решения в условиях жесткого цейтнота.
- г) Частая смена задач.

15. Принцип «равные возможности для развития» в коллективе предполагает:

- а) Что все должны пройти одинаковые тренинги.
- б) Что доступ к обучающим ресурсам, проектам и наставникам должен быть прозрачным и справедливым, хотя сами траектории могут быть разными.\*
- в) Что развиваются только избранные.
- г) Что развитие не должно обсуждаться публично.

16. Мотивация к развитию через делегирование полномочий эффективна, потому что:

- а) Это позволяет руководителю меньше работать.
- б) Это повышает у сотрудника чувство ответственности, автономии и доверия, что является сильным мотиватором.\*
- в) Это всегда экономит деньги компании.
- г) Это форма наказания за ошибки.

17. Для поддержания долгосрочной мотивации к развитию важно, чтобы цели развития:

- а) Всегда устанавливались сверху руководителем.
- б) Были согласованы с сотрудником, а их достижение — регулярно отмечалось и становилось поводом для постановки новых целей.\*
- в) Держались в секрете от коллег.
- г) Менялись еженедельно.

18. Если сотрудник не видит смысла в развитии («и так все нормально»), руководителю стоит:

- а) Согласиться с ним и оставить все как есть.
- б) Помочь ему увидеть связь между развитием, будущими возможностями (например, более интересные проекты, устойчивость к кризисам) и его собственными глубинными ценностями (безопасность, статус, интерес).\*
- в) Принудительно записать его на курс.
- г) Снизить ему зарплату.

19. Создание «банка развивающих заданий» (special assignments) в компании — это способ мотивации, который:

- а) Перегружает сотрудников дополнительной работой.
- б) Дает возможность желающим сотрудникам добровольно браться за новые, выходящие за рамки обязанностей задачи для получения опыта.\*

в) Заменяет систему повышения зарплаты.

г) Является обязанностью каждого.

20. Для оценки эффективности применяемых способов мотивации к развитию руководитель может использовать:

а) Только свои субъективные ощущения.

б) Рост вовлеченности (eNPS), количество и качество реализованных развивающих инициатив, карьерный рост сотрудников.\*

в) Молчание сотрудников (отсутствие жалоб).

г) Уменьшение бюджета на обучение.

### **Задания открытого типа**

1. Разработка комплексной программы мотивации развития для отдела.

В вашем отделе (например, отдел разработки или продаж) наблюдается техническая и профессиональная стагнация. Сотрудники выполняют задачи по накатанной, не стремятся к изучению нового. Разработайте комплексную 6-месячную программу, направленную на изменение этой ситуации. Программа должна включать: а) организационные меры (например, «час развития» в расписании, бюджет на курсы), б) социально-психологические методы (наставничество, внутренние конференции), в) индивидуальные мотиваторы (связь развития с карьерным планом). Объясните, как программа будет учитывать разные этапы развития субъекта труда («адаптанты», «специалисты», «мастера») и их ведущие мотивы.

2. Анализ кейса демотивации и план действий руководителя.

В вашу команду перешел высококлассный специалист из другой компании. Первые месяцы он проявлял огромную энергию и инициативу. Сейчас, через полгода, он стал пассивен, цинично комментирует новые идеи, отказывается от нестандартных задач, ссылаясь на «не свою зону ответственности». Проведите анализ возможных причин такой демотивации (с точки зрения теорий мотивации — Герцберг, Деси и Райан и др.). Разработайте сценарий вашей беседы с ним и последующий план действий по восстановлению его мотивации к развитию и вовлеченности. Какие вопросы вы зададите? Что предложите?

3. Проект системы геймификации для стимулирования непрерывного обучения.

Для мотивации сотрудников к регулярному развитию hard и soft skills вы решили внедрить элементы геймификации. Спроектируйте концепцию такой системы на корпоративном портале. Опишите ключевые механики: какие баллы, значки, уровни можно получать и за какие действия (прохождение курса, выступление на внутреннем семинаре, наставничество, применение навыка в проекте)? Как будет устроена система рейтингов или лиги (индивидуальные/командные)? Как вы предотвратите «накрутку» и обеспечите, чтобы игра вела к реальному развитию, а не к погоне за баллами? Какие «призы» (нематериальные и материальные) будут в конце цикла?

4. Создание и внедрение формата «развивающих диалогов» (development talks) в практику управления.

В компании нет системной практики обсуждения развития с сотрудниками. Руководители проводят формальные аттестации раз в год, которые воспринимаются как карательные. Разработайте регламент и методику проведения регулярных (раз в квартал) «развивающих диалогов» между руководителем и подчиненным. Включите в регламент:

а) подготовительные формы для сотрудника и руководителя, б) структуру беседы (например, обзор успехов, анализ неудач как уроков, обсуждение карьерных устремлений, планирование шагов развития), в) правила дачи и получения обратной связи, г) формат фиксации договоренностей (например, ИПР). Объясните, как этот формат повысит внутреннюю мотивацию к развитию.

5. Разработка стратегии мотивации «звезд» и «середнячков» в одной команде.

В вашей команде есть 2-3 «звезды», которые постоянно учатся, инициативны и быстро растут, и большая группа добросовестных, но пассивных исполнителей («середнячков»). «Звезды» начинают демонстрировать превосходство, «середнячки» — зависть и сопротивление любым изменениям. Разработайте дифференцированную стратегию мотивации для обеих групп, направленную на развитие каждой и на гармонизацию климата. Что вы предложите «звездам», чтобы их рост приносил пользу команде (например, роли наставников, лидеров микропроектов)? Как вовлечете «середнячков», снизив их сопротивление (через безопасную среду, признание мелких улучшений, парную работу со «звездами»)?

6. План преодоления сопротивления внедрению новой обязательной системы развития.

Руководство приняло решение о внедрении обязательной системы ежегодного обучения и сертификации по новым стандартам для всех сотрудников. В коллективе зреет бунт: люди считают это дополнительной нагрузкой, не видят личного смысла, боятся не сдать экзамены. Вы, как руководитель среднего звена, должны мотивировать свою команду на участие в программе. Разработайте ваш коммуникационный и мотивационный план. Какие аргументы («зачем это нам») вы приведете на стартовой встрече? Как снизите тревожность (например, введя пробные тесты, организовав групповые занятия)? Какие немедленные и отсроченные «плюшки» можете предложить за успешное прохождение (не только финансовые)?

7. Проектирование «карьерного конструктора» как инструмента мотивации.

Чтобы сотрудники видели перспективы и связывали развитие с конкретными шагами, вы предлагаете создать визуальный «Карьерный конструктор» для вашего направления. Опишите его возможный формат и содержание. Это может быть схема/инфографика с ветвями развития: вертикальная карьера (должности), горизонтальная (экспертные роли), проектная (роли в проектах). Рядом с каждой «ступенью» или «ролью» должны быть указаны необходимые компетенции и возможные пути их приобретения (курсы, проекты, менторы). Объясните, как работа с таким конструктором на ежегодном интервью повысит осознанность и мотивацию сотрудника к саморазвитию.

8. Кейс: мотивация к развитию в условиях удаленной работы.

В вашей распределенной команде сотрудники разобщены, чувствуют себя «винтиками» и не видят смысла развиваться вне жестких рамок своих задач. Обучение воспринимается как личная проблема. Разработайте программу мероприятий и инициатив, которые создадут в виртуальной команде среду, стимулирующую развитие. Предложите: а) онлайн-форматы обмена знаниями (например, «Lightning Talks» на 10 минут в начале планерки), б) систему виртуального наставничества или buddy-программы, в) конкурсы или челленджи с демонстрацией результатов в общем чате, г) практику публичного признания за приобретение и применение новых навыков. Как вы будете измерять эффект?



9. Создание «Культуры обратной связи» как основы мотивации к развитию. Отсутствие регулярной конструктивной обратной связи — одна из ключевых причин, почему сотрудники не понимают, куда развиваться. Разработайте проект по формированию в вашем подразделении культуры регулярной и развивающей обратной связи. Что нужно сделать на уровне: а) процедур (ввести регулярные peer-to-peer сессии, упростить форму обратной связи после проектов), б) навыков (провести тренинг по техникам SBI, feedback sandwich), в) примера руководства (как вы будете сами запрашивать и давать обратную связь)? Как преодолеете страх сотрудников перед критикой и покажете ценность фидбека для роста?

10. Эссе: «Баланс внешней и внутренней мотивации в развитии сотрудников: риски и стратегии».

Проанализируйте риски чрезмерного акцента на внешней мотивации к развитию (бонусы, геймификация, KPI) и риски полного упования на внутреннюю мотивацию (самостоятельность, смысл). Опираясь на теории мотивации (Деси и Райан, Герцберг), сформулируйте принципы сбалансированного подхода, который вы, как руководитель, будете применять. Приведите примеры, как можно постепенно «сдвигать мотивацию» сотрудника от внешней («я учусь, чтобы получить премию») к внутренней («я учусь, потому что это интересно и расширяет мои возможности»). Какие условия для этого необходимо создать?

### 3.2.3. Рекомендации по оцениванию реферата

Реферат – это итог самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов анализа теоретических основ определенной научно-исследовательской (учебно-исследовательской) темы, в которой автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, *а также собственные взгляды на нее.*

Написание реферата предполагает глубокое изучение поставленной перед обучающимся задачи. Программой дисциплины «Социология и психология профессиональной деятельности» предусмотрено выполнение студентом рефератов по разделам (темам) объемом *25 страниц.*

#### Примерная тематика рефератов

Реферат/доклад с презентацией по курсу выполняется в часы, выделенные учебным планом на самостоятельную работу.

**К Разделу 1.** Пример тем докладов/рефератов для практического занятия на тему «Личность в современном обществе (дискуссия)».

Направление 1: Личность и цифровая среда

1. Цифровая идентичность: самопрезентация и самооценка в социальных сетях. (Анализ того, как конструируется образ "Я" онлайн, и последствий этого для реальной личности).
2. Феномен "digital self": как технологии меняют восприятие себя и других. (Исследование влияния интернета, гаджетов и виртуальной реальности на когнитивные процессы и социальные навыки).
3. Киберсоциализация: формирование личности в условиях гиперсвязности. (Как процесс усвоения социальных норм и ценностей трансформировался под влиянием цифровых

коммуникаций).

4. Психологические последствия информационной перегрузки для личности: выгорание, тревожность, клиповое мышление.

Направление 2: Личность и социальные изменения

5. Личность в обществе потребления: между самореализацией и конформизмом. (Анализ того, как рыночная логика влияет на жизненные цели, ценности и ощущение счастья).
6. Формирование идентичности в условиях глобализации и мультикультурализма. (Как современный человек совмещает глобальную, национальную, этническую и локальную идентичности).
7. Гибридная занятость и проектная деятельность: новая модель профессиональной самореализации личности. (Как фриланс, удалённая работа и гиг-экономика меняют отношение к карьере и личной ответственности).
8. Кризис традиционных институтов социализации (семья, школа) и его влияние на становление личности в 21 веке.

Направление 3: Личность в контексте экзистенциальных проблем

9. "Бегство от свободы" по Э. Фромму в современном обществе: новые формы конформизма и авторитаризма. (Актуализация классической теории применительно к современным политическим и социальным трендам).
10. Феномен одиночества в гиперсвязанном мире: социальные и психологические причины. (Парадокс увеличения количества контактов и роста чувства изоляции).
11. Поиск смысла жизни в условиях постмодерна: от больших нарративов к индивидуальным проектам. (Как личность находит ориентиры в мире относительных ценностей и распадающихся идеологий).
12. Проблема аутентичности: возможно ли быть "самим собой" в обществе тотального перформанса и самопрезентации?

Направление 4: Актуальные социально-психологические феномены

13. Прокрастинация как симптом современности: психологические и социальные корни явления. (Связь откладывания дел с неопределённостью, многозадачностью и страхом неудачи).
14. Культура успеха и "self-made man": давление достижений и синдром самозванца. (Как доминирующий нарратив успеха влияет на психическое здоровье и самооценку).
15. Экологическое сознание как новая черта личности 21 века: от потребителя к ответственному жителю планеты.
16. Личность в условиях неопределённости (VUCA-мир): развитие адаптивности, resilience и психологической гибкости.

**К Разделу 2** Пример тем докладов/рефератов для практического занятия на тему «Тайм-менеджмент в системе самоорганизации личности. Методы и техники управления временем».

Направление 1: Классические и современные методики

1. Эволюция тайм-менеджмента: от матрицы Эйзенхауэра до концепции GTD (Getting Things Done). (Сравнительный анализ ключевых методов XX-XXI веков, их плюсы и минусы).
2. Метод GTD Дэвида Аллена как система личной эффективности: принципы, этапы внедрения, практическая польза.
3. Техника Pomodoro Франческо Чирилло: психофизиологические основы и эффективность в борьбе с прокрастинацией.
4. Планирование по методу «Канбан»: визуализация рабочих процессов для повышения

личной продуктивности. (Адаптация японского производственного метода для самоорганизации).

#### Направление 2: Тайм-менеджмент в цифровую эпоху

5. Цифровой тайм-менеджмент: обзор и сравнительный анализ приложений и сервисов (Trello, Notion, Todoist, Google Calendar).
6. Дигитальный детокс как элемент управления временем: техники контроля над информационным шумом и цифровыми отвлечениями.
7. Прокрастинация в эпоху интернета: современные причины и анти-методы тайм-менеджмента для её преодоления.
8. Принципы «глубокой работы» (Кэл Ньюпорт) в условиях постоянного онлайн-отвлечения: методы фокусировки.

#### Направление 3: Психологические и ценностные аспекты

9. Тайм-менеджмент 3.0: от управления временем к управлению энергией и вниманием. (Концепция, основанная на биоритмах и когнитивной нагрузке).
10. Экзистенциальный тайм-менеджмент: постановка жизненных целей и расстановка приоритетов на основе личных ценностей (колесо баланса жизни, пирамида Франклина).
11. Синдром «выгорания» как следствие ошибок в самоорганизации: как методы тайм-менеджмента помогают в профилактике.
12. Парадокс времени: почему чем больше методов мы используем, тем меньше успеваем? Критика слепого следования техникам.

#### Направление 4: Практика применения в разных сферах

13. Студенческий тайм-менеджмент: специфические методы совмещения учёбы, работы и личной жизни.
14. Управление временем творческой личности: можно ли планировать вдохновение? (Анализ подходов для людей творческих профессий).
15. Тайм-менеджмент для удалённых работников (фрилансеров): самоорганизация вне офисного графика.
16. Принципы agile и scrum в личном планировании: гибкие методологии для динамичной среды.

#### Направление 5: Углублённый анализ конкретных техник

17. Метод «АБВГД» расстановки приоритетов и «Правило 10 минут»: эффективность простых техник.
18. «Съесть лягушку»: психология Брайана Трейси и её роль в преодолении внутреннего сопротивления.
19. Техника «майнд-карт» (интеллект-карт) Тони Бьюзена для планирования проектов и генерации идей.
20. Метод «90/30» и другие подходы к ритмичности работы: поиск оптимального соотношения труда и отдыха.

#### **Критерии оценки:**

**9-10 баллов** – выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована ее актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую задачу и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к оформлению работы, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

**7-8 баллов** – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует

логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении работы; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

**4-6 баллов** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.

**1-3 баллов** – тема освоена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. **0 баллов** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

## 4. ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ

**4.1. ФОС для промежуточной аттестации** обучающихся по дисциплине «Социология и психология профессиональной деятельности» предназначен для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить результаты освоения дисциплины.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций и индикаторов их достижения у обучающихся по дисциплине является *зачет*.

### 4.2. Оценивание обучающегося на зачете

Оценка экзамена, зачета с оценкой	Требования к знаниям
«зачтено»	<p>Обучающемуся выставляется оценка «ЗАЧТЕНО», если выполненная работа (или ответ на зачёте) в полной мере соответствует следующим критериям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Полнота и соответствие содержания:</b> Работа полностью раскрывает все пункты задания (темы, вопросы). Ответы на вопросы даны развёрнуто, без существенных пропусков ключевых аспектов.</li> <li><b>2. Смысловая правильность и грамотность:</b> Продemonстрировано понимание материала, основные понятия, термины и причинно-следственные связи изложены верно. Теоретические положения подкреплены корректными примерами. Отсутствуют грубые фактические ошибки.</li> <li><b>3. Структура и логика изложения:</b> Материал структурирован логично (имеется введение, основная часть, выводы). Мысли изложены последовательно и аргументированно.</li> <li><b>4. Самостоятельность и глубина:</b> Работа выполнена самостоятельно, демонстрирует умение работать с информацией (анализ, обобщение, интерпретация). При использовании источников соблюдены правила цитирования.</li> <li><b>5. Оформление (если применимо):</b> Работа оформлена в соответствии с установленными требованиями (шрифт, поля, ссылки, список литературы, титульный лист).</li> </ol>

<b>«незачтено»</b>	<p>Обучающемуся выставляется оценка <b>«НЕЗАЧТЕНО»</b>, если выполненная работа (или ответ на зачёте) имеет один или несколько следующих существенных недостатков:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Неполнота:</b> Работа раскрывает тему/вопросы задания менее чем на 50-60%. Имеются значительные пропуски обязательных разделов или ключевых положений.</li> <li>2. <b>Наличие существенных ошибок:</b> В работе присутствуют грубые фактические, терминологические или смысловые ошибки, искажающие понимание материала.</li> <li>3. <b>Несоответствие заданию:</b> Тема раскрыта неверно или работа выполнена не по заданным вопросам/параметрам.</li> <li>4. <b>Отсутствие логики и структуры:</b> Материал изложен хаотично, выводы не соответствуют содержанию или отсутствуют.</li> <li>5. <b>Признаки несамостоятельности:</b> Работа является дословным копированием источников (плагиат) без анализа и осмысления, либо выполнена не обучающимся.</li> <li>6. <b>Грубые нарушения оформления (если это критично):</b> Работа не соответствует базовым требованиям оформления, что затрудняет её проверку и восприятие.</li> </ol>

#### 4.3. Вопросы для зачета (семестр - 1, вид контроля -зачет)

Карточка включает контрольные вопросы по разделам 1 и 2 рабочей программы дисциплины и содержит 2 вопроса. 1 вопрос – 10 баллов, вопрос 2 – 10 баллов. Всего 20 баллов

##### **Вопросы по 1 разделу**

1. Современное общество в условиях глобализации и информатизации.
2. Типы современных обществ. Общество риска. Общество знания. Информационное общество.
3. Социальные и психологические последствия информатизации общества. Футурошок. Культурошок. Аномия. Адаптационные копинг-стратегии.
4. Особенности современного российского общества. Перспективы модернизации.
5. Институты социализации личности.
6. Семья как социальный институт. Проблемы современной семьи и пути решения.
7. Институт образования. Непрерывное образование. Интернет-технологии.
8. Рынок труда. Социальная мобильность молодого специалиста. Софт-навыки
9. Социально-психологические основы управления карьерой.
10. Планирование профессиональной карьеры.
11. Социальная значимость профессии. Роль химика-технолога в модернизации российского общества и решении социально-экологических проблем.
12. Личность. Понятие и сущность личности. Социальная и психологическая структура личности. Рефлексирующий индивид.
13. Социальные и психологические технологии самоорганизации и саморазвития личности.
14. Ценностные ориентации и предпочтения личности. Ценности как основа целеполагания. Иерархия ценностей. Динамика ценностей.
15. Стратегии развития и саморазвития личности. Личные приоритеты. Целеполагание. Цели и ключевые области жизни. "Иерархия целей"
16. Life Managment и жизненные цели. Smart - цели и надцели.
17. Социальные и психологические технологии самоорганизации и развития личности. Копинг-стратегии.
18. Тайм-менеджмент в организации.
19. Эффективный Тайм-менеджмент.
20. Прокрастинация. Основные причины. Способы совладения с прокрастинацией.
21. Оптимизация расходов времени. Направления расходования времени.
22. Хронограмма рабочего дня и недели.
23. Подходы к планированию времени. Инструменты планирования времени.
24. Инструменты обзора задач. Основной принцип расстановки приоритетов.
25. Инструменты самомотивации.

##### **Вопросы по 2 разделу**

26. Группа. Понятие группы. Виды групп: условные и реальные, большие и малые, первичные и вторичные.
27. Формальные и неформальные, референтные группы.
28. Профессиональные коллективы.
29. Динамика формирования коллектива.
30. Диагностика социальных групп. Социометрия.
31. Групповая сплоченность. Групповая динамика.
32. Деятельность команд в организации.
33. Руководство и лидерство. Руководство как разновидность власти.
34. Понятие власти и авторитета. Структура власти (компоненты и ресурсы власти). Основания

и виды власти. Централизация, децентрализация, делегирование власти.

35. Роль и функции руководителя. Стили руководства.

36. Оценка эффективности демократического, авторитарного и попустительского стилей.

37. Решетка стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутона.

38. Мотивация поведения человека в организации. Сущность мотивации как функции управления в организации.

39. Природа мотивации. Функции мотивов поведения человека. Мотивация и управление. Классификация мотивов.

40. Психологические теории мотивации в организации.

41. Социально-экономические теории мотивации. Исследования мотивации. Методики определения мотивации к успеху.

42. Человеческие ресурсы организации и управленческие проблемы их эффективного использования.

43. Методы социально-психологического воздействия в управленческой деятельности.

44. Управление конфликтными ситуациями в коллективе.

#### **4.4. Перечень компетенций и индикаторов их достижения, которые сформированы у обучающихся при успешном выполнении заданий**

*Универсальные компетенции и индикаторы их достижения:*

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1. Знает социально-психологические аспекты управления в организации

УК-3.2. Умеет вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели в решении профессиональных задач

УК-3.3. Владеет навыками конструктивного взаимодействия в команде, рефлексии своего поведения и лидерскими качествами

УК-3.4 Умеет планировать и решать задачи личностного профессионального развития не только своего, но и членов коллектива

УК-3.5 Умеет устанавливать с коллегами отношения, характеризующиеся конструктивным уровнем общения

УК-3.6 Владеет теоретическими и практическими навыками предупреждения и разрешения внутриличностных, групповых и межкультурных конфликтов навыками установления доверительного контакта и диалога

УК-3.7 Владеет способностями к конструктивному общению в команде, рефлексии своего поведения и лидерскими качествами.

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.1 Знает закономерности и особенности социально-исторического развития различных культур; особенности межкультурного разнообразия общества; правила и технологии эффективного межкультурного взаимодействия

УК-5.2 Умеет понимать и толерантно воспринимать межкультурное разнообразие общества; анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.3 Владеет методами и навыками эффективного межкультурного взаимодействия

УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

УК-6.1 Знает теоретико-методологические основы саморазвития, самореализации, использования творческого потенциала собственной деятельности; основные научные школы психологии и управления; деятельностный подход в исследовании личностного развития; технологию и методику самооценки

УК-6.2 Умеет реализовывать и корректировать стратегию личностного и профессионального развития с учетом конъюнктуры и перспектив развития рынка труда.

УК-6.3 Владеет навыками оценки результатов реализации стратегии личностного и профессионального развития на основе анализа (рефлексии) своей деятельности и внешних суждений

УК-6.4 Владеет социально-психологическими технологиями и развития личности, выстраивания и реализации траектории саморазвития.

УК-6.5. Владеет способами мотивации членов коллектива к личностному и профессиональному развитию



## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**5.1.** Положение о рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в РХТУ им. Д.И. Менделеева, принятое решением Ученого совета РХТУ им. Д.И. Менделеева от 26.02.2020, протокол № 8, введенное в действие приказом ректора РХТУ им. Д.И. Менделеева от 20.03.2020 № 27 ОД;

**5.2** Порядок разработки и утверждения образовательных программ федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», утвержденный решением Ученого совета РХТУ им. Д.И. Менделеева от 28.09.2022, протокол № 2, введенный в действие приказом и.о. ректора РХТУ им. Д.И. Менделеева от 28.11.2022 № 176 ОД;

**5.3.** Положение об организации и использовании электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», принятое решением Ученого совета РХТУ им. Д.И. Менделеева от 27.03.2020, протокол № 9, введенное в действие приказом ректора РХТУ им. Д.И. Менделеева от 27.03.2020 № 29 ОД.

Разработчики фонда оценочных средств по дисциплине «Социология и психология профессиональной деятельности»

Кандидат психологических наук Ефимова Н.С.

Фонд оценочных средств по дисциплине «Социология и психология профессиональной деятельности» одобрены на заседании кафедры Социологии, психологии и права, протокол № 10 от «17» мая 2023г.

Заведующий кафедрой социологии, психологии и права к. пед.н., доцент Азарова Л.Н

**Дополнения и изменения к фонду оценочных средств  
по дисциплине «Социология и психология профессиональной деятельности»  
направления подготовки (специальности)  
Направление подготовки**

**18.04.01 Химическая технология  
Химическая технология биологически активных веществ**

Номер изменения / дополнения	Содержание дополнения / изменения	Основание внесения изменения/дополнения
		протокол заседания кафедры № _____от «_____»_____20____г.
		протокол заседания кафедры № _____от «_____»_____20____г.
		протокол заседания кафедры № _____от «_____»_____20____г.
		протокол заседания кафедры № _____от «_____»_____20____г.
		протокол заседания кафедры № _____от «_____»_____20____г.



РХТУ им. Д.И. Менделеева  
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ПРОСТОЙ  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Владелец: *Макаров Николай Александрович*  
*И.о. директора, Филiaal РХТУ*  
*им. Д.И. Менделеева в г.*  
*Ташкенте (Республика*  
*Узбекистан)*

Подписан: 04:02:2026 12:00:41