

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кудрявцев Михаил Геннадьевич ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО

Должность: Проректор по образованию, заместитель Проректора по образовательной деятельности МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Дата подписания: 26.03.2026 «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО

Уникальный программный ключ: ХОЗЯЙСТВА ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»

790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bfb0

(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

Принято Ученым советом  
Университета Вернадского  
«26» марта 2026 г. протокол № 8



## Рабочая программа дисциплины

### Лидерство и корпоративная культура

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) программы Государственное и муниципальное управление

Квалификация: бакалавр 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Форма обучения очная, очно-заочная

Балашиха 2026 г.

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Рабочая программа дисциплины разработана *доцентом кафедры территориального управления и планирования, доцентом, к.п.н., Михалкиной Е.Г.*

Рецензент: *д.э.н., профессор кафедры территориального управления и планирования Васильева И.В.*

# 1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

| Компетенция   | Индикаторы достижения компетенции<br>Планируемые результаты обучения  |
|---|---|
| <b>Универсальные компетенции</b>  |   |
| <b>УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</b>   |   |
| УК-3.1 Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды, учитывая особенности психологического взаимодействия  | <b>Знать:</b> основы корпоративной культуры и командообразования; социокультурные и демографические особенности групп людей   |
|   | <b>Уметь:</b> эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т. ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом   |
|   | <b>Владеть:</b> навыками презентации результатов работы команды, учитывая особенности психологического взаимодействия   |
| <b>УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах</b>  |   |
| УК-5.1 Демонстрирует уважительное отношение к историческому наследию и социокультурным традициям различных социальных групп, опирающееся на знание этапов исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования), включая мировые религии, философские и этические учения. | <b>Знать:</b> этапы исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования) |
|   | <b>Уметь:</b> взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур  |
|   | <b>Владеть:</b> основами мировых религий, философских и этических учений в рамках командообразования и лидерства  |
| УК-5.2 Использует знания о научных, философских и религиозных картинах мира для формирования мировоззренческой позиции и недискриминационного взаимодействия в личностном и профессиональном общении  | <b>Знать:</b> научные, философские и религиозных картин мира  |
|   | <b>Уметь:</b> формировать мировоззренческую позицию в коллективе на основе научных, философских и религиозных картин мира   |
|   | <b>Владеть:</b> навыками недискриминационного взаимодействия в личностном и профессиональном общении  |
| УК-5.3 Учитывает при общении культурные традиции различных социальных групп, этносов и конфессий  | <b>Знать:</b> культурные традиции различных социальных групп, этносов и конфессий   |
|   | <b>Уметь:</b> организовывать коммуникации в коллективе с учетом культурных традиций различных социальных групп, этносов и конфессий   |
|   | <b>Владеть:</b> техниками безконфликтного общения в команде   |
| <b>УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</b>   |   |
| УК-6.1 Анализирует свои ресурсы и определяет способы самоорганизации и саморазвития в личной жизни и профессиональной деятельности  | <b>Знать:</b> принципы тайм-менеджмента и способы самоорганизации   |
|   | <b>Уметь:</b> планировать свои ресурсы и проводить самоанализа для построения индивидуальной траектории развития лидерского потенциала  |
|   | <b>Владеть:</b> навыками саморазвития в личной жизни и профессиональной деятельности  |

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Лидерство и корпоративная культура» относится к обязательной части основной профессиональной образовательной программы высшего образования 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль Управление социально-экономическим развитием регионов и муниципальных образований.

**Цель:** Освоение дисциплины «Лидерство и корпоративная культура» направлено на формирование у бакалавров системы теоретических знаний и практических компетенций в области диагностики, формирования и трансформации корпоративной культуры, а также развитие лидерских качеств для эффективного управления проектными и постоянными командами в условиях неопределенности.

### **Задачи:**

1. Изучить типы корпоративных культур с учетом культурных традиций различных социальных групп, этносов и конфессий;
2. Сформировать навык владения приемами и инструментами межличностных и деловых коммуникаций с учетом особенностей различных социальных групп;
3. Получить опыт оказания эффективного управленческого воздействия на членов коллектива (персонал) с целью формирования и развития работоспособной команды;
4. Освоить методологию диагностики типов корпоративной культуры (рамные конструкции К. Камерона-Р. Куинна, типологии Ч. Хэнди, Г. Хофстеде) и научиться выявлять разрывы между декларируемой и реальной корпоративной культурой;
5. Изучить методы и принципы командообразования и феномен лидерства во всех его проявлениях;
6. Овладеть инструментарием фасилитации, публичной коммуникации и неформального лидерства для укрепления корпоративного духа, разрешения ценностных конфликтов и повышения вовлеченности сотрудников.

**3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий, текущий и промежуточный контроль по дисциплине) и на самостоятельную работу обучающихся**

### **3.1. Для очной формы обучения (4 года)**

| Вид учебной работы                               | 5 семестр |
|--|-----------|
| Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц   | 2         |
| <b>часов</b>                                     | <b>72</b> |
| <b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>     | <b>48</b> |
| в т.ч. занятия лекционного типа                  | 20        |
| занятия семинарского типа                        | 27,75     |
| промежуточная аттестация                         | 0,25      |
| <b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b> | <b>20</b> |
| <b>Контроль</b>                                  | <b>4</b>  |
| Вид промежуточной аттестации                     | зачёт     |

### **3.2. Для очно-заочной формы обучения (5 лет)**

| Вид учебной работы                             | 7 семестр |
|--|-----------|
| Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц | 2         |
| <b>часов</b>                                   | <b>72</b> |
| <b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>   | <b>32</b> |
| в т.ч. занятия лекционного типа                | 12        |
| занятия семинарского типа                      | 23,75     |

|  |           |
|--|-----------|
| промежуточная аттестация                         | 0,25      |
| <b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b> | <b>36</b> |
| <b>Контроль</b>                                  | <b>4</b>  |
| Вид промежуточной аттестации                     | зачёт     |

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

##### 4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

###### 4.1.1. Для очной формы обучения (4 года)

| Наименование разделов и тем   | Трудоемкость, часов |                                |                        | Код компетенции      |
|---|---------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------|
|   | всего               | в том числе                    |                        |                      |
|   |                     | аудиторной (контактной) работы | самостоятельной работы |                      |
| Раздел 1. Корпоративная культура. Особенности межличностного общения с разными социальными группами. Межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах. Методология диагностики типов корпоративной культуры | 30                  | 24                             | 10                     | УК-3<br>УК-5<br>УК-6 |
| Раздел 2. Лидерство, влияние власть. Методы и принципы командообразования и феномен лидерства во всех его проявлениях. Фасилитация, публичная коммуникация. Формальное и неформальное лидерства. Принципы тайм-менеджмента. Самопрезентация и имидж лидера. | 38                  | 23,75                          | 10                     |                      |
| <b>Итого за семестр</b>   | 68                  | 47,75                          | 20                     |                      |
| <b>Промежуточная аттестация</b>   | 4                   | 0,25                           | -                      |                      |
| <b>ИТОГО по дисциплине</b>  | 72                  | 48                             | 20                     |                      |

###### 4.1.2. Для очно-заочной формы обучения (5 лет)

| Наименование разделов и тем   | Трудоемкость, часов |                                |                        | Код компетенции      |
|---|---------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------|
|   | всего               | в том числе                    |                        |                      |
|   |                     | аудиторной (контактной) работы | самостоятельной работы |                      |
| Раздел 1. Корпоративная культура. Особенности межличностного общения с разными социальными группами. Межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах. Методология диагностики типов корпоративной культуры | 30                  | 14                             | 16                     | УК-3<br>УК-5<br>УК-6 |
| Раздел 2. Лидерство, влияние власть. Методы и принципы командообразования и феномен лидерства во всех его проявлениях. Фасилитация, публичная   | 38                  | 17,75                          | 20                     |                      |

|   |    |       |    |  |
|---|----|-------|----|--|
| коммуникация. Формальное и неформальное лидерства. Принципы тайм-менеджмента. Самопрезентация и имидж лидера. |    |       |    |  |
| <b>Итого за семестр</b>   | 68 | 31,75 | 36 |  |
| <b>Промежуточная аттестация</b>   | 4  | 0,25  | -  |  |
| <b>ИТОГО по дисциплине</b>  | 72 | 32    | 36 |  |

#### 4.2 Содержание дисциплины по разделам

##### Раздел 1. Корпоративная культура

###### Перечень учебных элементов раздела:

1.1. Типы корпоративных культур в историческом развитии. Опыт разных стран и конфессий в формировании и развитии корпоративной культуры и этики. Особенности и тенденции формирования корпоративной культуры в современном обществе.

1.2. Межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах. Особенности межличностного общения с разными социальными группами.

1.3. Методология диагностики типов корпоративной культуры. (рамные конструкции К. Камерона – Р. Куинна, типологии Ч. Хэнди, Г. Хофстеде).

##### Раздел 2. Лидерство и командообразование

###### Перечень учебных элементов раздела:

2.1. Методы и принципы командообразования. Формирование и развитие команды.

2.2. Ролевое взаимодействие членов группы/команды для решения общих целей и задач.

2.3. Феномен лидерства. Эволюция теорий лидерства (от поведенческих и ситуационных до современных концепций аутентичного, эмоционального и servant-лидерства) и сформировать навыки. Формальное и неформальное лидерство. Тайм-менеджмент. Самопрезентация и формирование имиджа лидера.

#### 5. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

#### 6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

##### 6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине

| № п/п | Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа  |
|-------|---|
| 1     | к.п.н., доцент Михалкина Е.Г./ Видеолекции/ Платформа RUTUBE/ Университет Вернадского/ 2025 год<br>Ссылки на просмотр<br><b>Командообразование:</b><br>1. <a href="#">Понятие и виды групп</a><br>2. <a href="#">Социальная структура группы</a><br>3. <a href="#">Понятие команды. Виды команд. Сравнительная характеристика группы и команды</a><br>4. <a href="#">Влияние группы</a><br>5. <a href="#">Основные подходы к формированию команды</a><br>6. <a href="#">Различные подходы к ролевому командообразованию</a> |

|   |   |
|---|---|
| 2 | <p>к.п.н., доцент Михалкина Е.Г. Видеолекции Платформа RUTUB Университет Вернадского 2025 год<br/>Ссылки на просмотр</p> <p><b>Лидерство:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="#">Оценка эффективности работы команды и ее лидера</a></li> <li>2. <a href="#">Основные компоненты качества лидера</a></li> <li>3. <a href="#">Сущность и проблемы лидерства в современном мире. Теория черт</a></li> <li>4. <a href="#">Модели и концепции лидерского поведения</a></li> <li>5. <a href="#">Неформальные лидеры. Эгомаркетинг</a></li> <li>6. <a href="#">Управление конфликтами в команде</a></li> </ol> |
|---|---|

## **6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины \***

### **Основная литература:**

1. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583071> (дата обращения: 16.05.2026).

2. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583960> (дата обращения: 16.05.2026).

3. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583220> (дата обращения: 16.05.2026).

### **Дополнительная литература:**

4. Корягина, Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16070-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587082> (дата обращения: 16.05.2026).

5. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587547> (дата обращения: 16.05.2026).

## **6.3 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение**

### **Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы**

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 5 лет с пролонгацией

2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно

3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно

4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/>

Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021

5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ

6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).

**Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Система дистанционного обучения Moodle [www.portfolio.rgunh.ru](http://www.portfolio.rgunh.ru) (свободно распространяемое)

2. Право использования программ для ЭВМ Mirapolis НСМ в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната.

3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017). Бессрочный.

4. Образовательный интернет – портал Университета Вернадского (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

**Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение**

1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)

2. linuxmint.com <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое)

3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014) собственность университета.

4. Официальная страница ФГБОУ ВО МСХ РФ «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского» <https://vk.com/rgunh.ru> (свободно распространяемое)

5. Портал ФГБОУ ВО МСХ РФ «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского» (свободно распространяемое) <https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31>

6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

**а. Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения**

|   |   |
|---|---|
| Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная).<br>Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный   | 143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д.50, каб. 129<br>Площадь помещения 118,1 кв.м<br>№ по технической инвентаризации 140, этаж 1 |
| Учебная аудитория для занятий лекционного типа, семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы), для проведения групповых консультаций и индивидуальной работы обучающихся с педагогическими работниками, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.<br>Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный | 143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 125<br>Площадь помещения 51,6 кв.м<br>№ по технической инвентаризации 136, этаж 1 |
| Помещение для самостоятельной работы.<br>Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.   | 143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, читальный зал  |

|   |  |
|---|--|
|   | Площадь помещения 497,4 кв. м.<br>№ по технической инвентаризации 177,<br>этаж 1   |
| Помещение для самостоятельной работы.<br>Специализированная мебель, персональные<br>компьютеры в сборке с выходом в интернет.   | 143900, Московская область, г.<br>Балашиха, ул. Юлиуса Фучика д.1, каб.<br>320<br>Площадь помещения 49,7 кв. м.<br>№ по технической инвентаризации 313,<br>этаж 3        |
| Учебная аудитория для учебных занятий обучающихся<br>из числа инвалидов и лиц с ОВЗ. Специализированная<br>мебель. Автоматизированное рабочее место для<br>инвалидов-колясочников с коррекционной техникой и<br>индукционной системой ЭлСис 290;<br>Автоматизированное рабочее место для слабовидящих<br>и незрячих пользователей со стационарным<br>видеоувеличителем ЭлСис 29 ON; Автоматизированное<br>рабочее место для слабовидящих и незрячих<br>пользователей с портативным видеоувеличителем<br>ЭлСис 207 CF; Автоматизированное рабочее место для<br>слабовидящих и незрячих пользователей с читающей<br>машиной ЭлСис 207 CN; Аппаратный комплекс с<br>функцией видеоувеличения и чтения для слабовидящих<br>и незрячих пользователей ЭлСис 207 OS. | 143907, Московская область, г.<br>Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50,<br>каб. 105<br>Площадь помещения 52,8 кв. м.<br>№ по технической инвентаризации 116,<br>этаж 1 |

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО  
ХОЗЯЙСТВА ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и  
промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Лидерство и корпоративная культура**

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление

Направленность (профиль) программы Государственное и муниципальное  
управление

Квалификация: бакалавр

Форма обучения очная, очно-заочная

Балашиха 2026 г.

**1.Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине**

| Код и наименование компетенции  | Уровень освоения                     | Индикатор сформированности компетенции<br>Планируемые результаты обучения  |
|---|--------------------------------------|--|
| УК – 3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде                                  | <b>Пороговый (удовлетворительно)</b> | <p><b>Знает</b> основы корпоративной культуры и командообразования; социокультурные и демографические особенности групп людей</p> <p><b>Умеет</b> эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т. ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом</p> <p><b>Владеет</b> навыками презентации результатов работы команды, учитывая особенности психологического взаимодействия</p>  |
|   | <b>Продвинутый (хорошо)</b>          | <p><b>Твердо знает:</b> основы корпоративной культуры и командообразования; социокультурные и демографические особенности групп людей</p> <p><b>Уверенно умеет:</b> эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т. ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом</p> <p><b>Уверенно владеет:</b> навыками презентации результатов работы команды, учитывая особенности психологического взаимодействия</p>  |
|   | <b>Высокий (отлично)</b>             | <p><b>Сформировавшиеся систематические знания:</b> знает основы корпоративной культуры и командообразования; социокультурные и демографические особенности групп людей</p> <p><b>Сформировавшееся систематическое умение:</b> эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т. ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом</p> <p><b>Сформировавшееся систематическое владение:</b> навыками презентации результатов работы команды, учитывая особенности психологического взаимодействия</p>   |
| УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах | <b>Пороговый (удовлетворительно)</b> | <p><b>Знает:</b> этапы исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования); научные, философские и религиозные картины мира</p> <p><b>Умеет:</b> взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p><b>Владеет:</b> основами мировых религий, философских и этических учений в рамках командообразования и лидерства; навыками недискриминационного взаимодействия в личностном и профессиональном общении; техниками безконфликтного общения в команде</p> |

|  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
|  | <b>Продвинутый (хорошо)</b>          | <p><b>Твердо знает:</b> этапы исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования); научные, философские и религиозных картин мира</p> <p><b>Уверено умеет:</b> взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p><b>Уверено владеет:</b> основами мировых религий, философских и этических учений в рамках командообразования и лидерства; навыками недискриминационного взаимодействия в личностном и профессиональном общении; техниками безконфликтного общения в команде</p>  |
|  | <b>Высокий (отлично)</b>             | <p><b>Сформировавшиеся систематические знания:</b> об этапах исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования); научные, философские и религиозных картин мира</p> <p><b>Сформировавшееся систематическое умение:</b> взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p><b>Сформировавшееся систематическое владение:</b> основами мировых религий, философских и этических учений в рамках командообразования и лидерства; навыками недискриминационного взаимодействия в личностном и профессиональном общении; техниками безконфликтного общения в команде</p> |
| УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни | <b>Пороговый (удовлетворительно)</b> | <p><b>Знает:</b> принципы тайм-менеджмента и способы самоорганизации</p> <p><b>Умеет:</b> взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p><b>Владеет:</b> навыками саморазвития в личной жизни и профессиональной деятельности</p>  |
|  | <b>Продвинутый (хорошо)</b>          | <p><b>Знает твердо:</b> принципы тайм-менеджмента и способы самоорганизации</p> <p><b>Умеет уверенно:</b> взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> навыками саморазвития в личной жизни и профессиональной деятельности</p>   |
|  | <b>Высокий (отлично)</b>             | <p><b>Имеет сформировавшиеся систематические знания:</b> о принципах тайм-менеджмента и способах самоорганизации</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> навыками саморазвития в личной жизни и профессиональной деятельности</p>  |

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

| Форма текущего контроля                       | Отсутствие усвоения (ниже порогового) *   | Пороговый (удовлетворительно)  | Продвинутый (хорошо)   | Высокий (отлично)   |
|---|---|--|--|---|
| Выполнение реферата/ доклада                  | не выполнен*  | Цель и задачи реферата/ доклада достигнуты частично. Актуальность темы реферата определена неубедительно. В реферате выявлены значительные отклонения от требований методических указаний. | Цель и задачи выполнения реферата/ доклада достигнуты. Актуальность темы реферата подтверждена. Реферат выполнен с незначительными отклонениями от требований методических указаний. | Цель написания реферата/ доклада достигнута, задачи решены. Актуальность темы исследования корректно и полно обоснована. Реферат выполнен согласно требованиям. |
| Решение кейсов – ситуационных задач           | не выполнены или более 50% заданий решены неправильно*  | Решено более 50% заданий, но менее 70%   | Решено более 70% заданий, но есть ошибки   | все задания решены без ошибок   |
| Ответы на контрольные вопросы на семинарах ** | в семинарах не участвовал не отвечал, или ответил верно менее, чем на 50% заданных вопросов * | активной позиции на семинаре не выражал, отвечал на более 50% заданных вопросов, но менее 70%  | активно участвовал в обсуждении, отвечал на более 70% вопросов, но были ошибки   | активно участвовал в обсуждении, все ответы на заданные вопросы были верными  |

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

\*\* В процессе изучения дисциплины на семинарских занятиях каждому студенту в общей сложности задается от 3 до 5 вопросов.

### 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (в виде итогового теста)

| Форма промежуточной аттестации                               | Отсутствие усвоения (ниже порогового) | Пороговый (удовлетворительно) | Продвинутый (хорошо) | Высокий (отлично) |
|--|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------|
| Выполнение итоговых тестов (не менее 15 вопросов на вариант) | Менее 51%                             | 51-79%                        | 80-90%               | 91% и более       |

## 3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Примерные вопросы текущего контроля успеваемости на семинарах (практических занятиях)

#### 1. Анализ эволюции подходов:

«Сравните подходы к управлению организацией в эпоху «научного менеджмента» (Ф. Тейлор) и в период развития школы человеческих отношений (Э. Мэйо). Как изменилось понимание роли неформальных норм и ценностей в обеспечении эффективности труда?»

**2. Работа с теоретическими моделями:**

«Раскройте вклад Эдгара Шейна в систематизацию понятия «организационная культура». Проиллюстрируйте на примере реальной организации три уровня культуры по Шейну: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления».

**3. Историко-культурный контекст:**

«Как национальная культура влияет на формирование корпоративной культуры? Используя измерения Г. Хофстеде, объясните различия в управленческих практиках и ценностных ориентирах компаний из стран с высоким и низким индексом дистанции власти».

**4. Сравнительный анализ стилей лидерства:**

«В чем заключаются фундаментальные различия между транзакционным и трансформационным лидерством? Опишите ситуации, в которых каждый из этих подходов демонстрирует максимальную эффективность, и возможные риски их применения».

**5. Ситуационный анализ (кейс):**

«Согласно ситуационной модели лидерства Херси-Бланшара, стиль руководства должен зависеть от уровня зрелости последователей. Разработайте алгоритм действий лидера для управления группой с низкой компетентностью, но высокой мотивацией (уровень M1/M2)».

**6. Этическая дилемма:**

«Проанализируйте концепцию этического лидерства. С какими этическими дилеммами может столкнуться лидер при внедрении непопулярных, но необходимых для бизнеса изменений? Предложите механизмы принятия решений в условиях неопределенности».

**7. Лидерство и изменения:**

«Какую роль играет лидер в процессе управления организационными изменениями (по модели Дж. Коттера)? Опишите конкретные инструменты, которые лидер может использовать для преодоления сопротивления персонала на этапах «создания ощущения срочности» и «закрепления новых подходов»».

**8. Управление конфликтами:**

«Используя модель Томаса-Килманна, охарактеризуйте пять стратегий поведения в конфликте. Смоделируйте ситуацию профессионального конфликта в проектной команде и обоснуйте выбор наиболее эффективной стратегии разрешения для сохранения работоспособности коллектива».

**9. Коммуникационные барьеры:**

«Выявите основные коммуникационные барьеры (семантические, психологические, организационные), препятствующие эффективному взаимодействию в распределенных командах. Предложите комплекс мер по их минимизации с использованием современных цифровых инструментов».

**10. Психологическая безопасность и доверие:**

«Раскройте понятие «психологическая безопасность» (по Э. Эдмондсон) как фактор высокой эффективности команды. Какие конкретные действия лидера способствуют формированию среды, в которой члены команды не боятся проявлять инициативу и признавать ошибки?»

**Примерные темы рефератов**

1. Эволюция понятийного аппарата «организационная культура» и «корпоративная идентичность»: от Хоторнских экспериментов к цифровым экосистемам.

2. Влияние японской производственной системы (Toyota Production System) на формирование глобальных стандартов корпоративной культуры в XX–XXI вв.
3. Роль советского промышленного менеджмента, традиций наставничества и бригадной формы организации труда в генезисе современных отечественных корпоративных ценностей.
4. Трансформационное лидерство в условиях VUCA-мира: теоретические основания, эмпирические исследования эффективности и границы применимости.
5. Сравнительный анализ теорий харизматического и аутентичного лидерства: методологические подходы к измерению и валидация конструкторов.
6. Лидерство как социальный конструкт: гендерные и кросс-культурные аспекты восприятия лидерских качеств в современных организациях.
7. Роль эмоционального интеллекта лидера в формировании адаптивной организационной культуры: обзор мета-аналитических исследований (2010–2025 гг.).
8. Динамика формирования доверия в кросс-функциональных командах: теоретические модели (Maier et al., Rousseau) и факторы устойчивости.
9. Психологические контракты в современной организации: эволюция ожиданий, типы нарушений и их влияние на качество межличностного взаимодействия.
10. Механизмы разрешения когнитивных и аффективных конфликтов в agile-командах: теоретико-методологический анализ и модели интеграции.

### **Примерные темы докладов**

1. «От патернализма к партнёрству»: как исторические модели управления (фордизм → постфордизм) отразились на современных HR-практиках и ценностных кодах компаний.
2. Кейс-анализ трансляции корпоративной культуры в эпоху глобализации: управление ценностными рисками при слияниях и поглощениях (M&A).
3. Цифровизация и «культура данных»: как исторический переход от иерархических структур к сетевым моделям изменил повседневные нормы взаимодействия сотрудников.
4. Лидерство в гибридных и распределённых командах: практические инструменты поддержания вовлечённости, синхронизации ритмов и профилактики «цифрового выгорания».
5. Феномен «тихого увольнения» (quiet quitting) и роль лидера: стратегии восстановления психологического контракта и пересборки мотивационных контуров.
6. Нейролидерство в практике управления: как данные нейронаук применяются для оптимизации коммуникации, снижения когнитивной нагрузки и принятия решений в стрессовых условиях.
7. Лидер-наставник против Лидера-коуча: сравнительный разбор инструментов развития компетенций, сценарии применения и типичные ошибки внедрения.
8. Фасилитация командного взаимодействия: методы модерации рабочих сессий для снижения группомыслия (groupthink) и повышения коллективной креативности.
9. Управление разнородностью (diversity management): как превратить культурные, возрастные и профессиональные различия в ресурс командной эффективности (практические фреймворки).
10. Практики регулярной обратной связи (feedback loops): переход от annual review к continuous feedback, скрипты коммуникации и измерение влияния на качество межличностных связей.

### **Методические пояснения:**

| <b>Параметр</b> | <b>Реферат</b>                 | <b>Доклад</b>                        |
|-----------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Объём</b>    | 15–20 стр. (без приложений)    | 10–12 слайдов + выступление 7–10 мин |
| <b>Фокус</b>    | Историография, сравнение школ, | Применение моделей к кейсам,         |

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                | критический анализ литературы, формулирование собственной исследовательской позиции                          | демонстрация инструментов/алгоритмов, визуализация данных, ответы на вопросы аудитории  |
| <b>Критерии оценивания</b>     | Глубина проработки источников, корректность цитирования, логика аргументации, научный стиль, новизна выводов | Структурированность, практическая ценность, качество визуализации, владение материалом, коммуникационная эффективность        |
| <b>Рекомендуемые источники</b> | Монографии, рецензируемые журналы (Scopus/WoS/BAK), архивные материалы, исторические обзоры                  | Harvard Business Review, McKinsey Quarterly, кейсы компаний, отраслевые отчёты, материалы конференций, практические гайдлайны |

### Примерные практико-ориентированные задания (Кейсы)

#### *Кейс 1. Реформирование корпоративной культуры в администрации района*

**Ситуация:** В администрации одного из районов крупного города сложилась напряжённая атмосфера: сотрудники избегают инициативы, боятся ошибок, коммуникации между отделами затруднены. Новый глава администрации, назначенный полгода назад, поставил задачу изменить корпоративную культуру — сделать её более открытой и ориентированной на результат. Он планирует внедрить систему обратной связи, регулярные кросс-функциональные совещания и программу наставничества. Однако сотрудники относятся к нововведениям скептически, ссылаясь на «традиции» и «лишнюю бюрократию».

#### **Вопросы:**

1. Какие конкретные элементы корпоративной культуры (ценности, нормы, ритуалы) необходимо изменить в первую очередь для достижения поставленной цели? Обоснуйте выбор.
2. Какие лидерские качества и стили руководства должен продемонстрировать глава администрации на каждом этапе реформы, чтобы преодолеть сопротивление персонала? Приведите 2–3 примера действий для каждого этапа.
3. Предложите 3–4 инструмента (мероприятия, программы, механизмы) для формирования культуры открытости и поддержки инициативы, адаптированные для муниципального органа. Кратко опишите механизм их внедрения и ожидаемый эффект.
4. Какие возможные риски и препятствия (организационные, психологические, кадровые) могут возникнуть при реализации плана? Предложите способы их минимизации.

#### *Кейс 2. Лидерство в кризисной ситуации: ликвидация последствий паводка*

**Ситуация:** Небольшой город в речной долине столкнулся с сильным паводком. Глава городской администрации должен организовать работу экстренных служб, эвакуацию жителей из затопленных районов, размещение людей в пунктах временного пребывания и координацию с региональными властями. Ситуация осложняется плохой связью, нехваткой ресурсов и паникой среди населения. Часть подчинённых проявляют инициативу, другие ждут чётких инструкций, третьи паникуют.

#### **Вопросы:**

1. Какой стиль лидерства наиболее эффективен в данной кризисной ситуации на разных этапах (первоначальная реакция, активная фаза ликвидации последствий, посткризисный период)? Обоснуйте ответ, опираясь на классические теории лидерства.
2. Составьте краткий план действий главы администрации на первые 6 часов после получения сигнала о резком подъёме воды. Выделите 3–4 ключевых приоритета и ответственных за них.
3. Какие коммуникационные стратегии и каналы связи следует использовать

для информирования населения, координации служб и взаимодействия с вышестоящими органами? Предложите конкретные формулировки 2–3 ключевых сообщений для разных аудиторий (жители, СМИ, региональные власти).

4. Как после завершения ЧС провести анализ действий команды и использовать полученный опыт для повышения готовности к будущим кризисам? Предложите формат разбора ситуации и 3–4 показателя для оценки эффективности реагирования.

### ***Кейс 3. Формирование команды и корпоративной культуры нового департамента***

**Ситуация:** В структуре регионального министерства создаётся новый департамент по цифровой трансформации госуправления. В команду набирают специалистов из разных подразделений и приглашают внешних экспертов. Перед руководителем департамента стоит задача быстро сформировать сплочённую команду с единой корпоративной культурой, ориентированной на инновации, гибкость и клиентоцентричность. Необходимо разработать миссию, ценности, правила взаимодействия и систему мотивации.

#### **Вопросы:**

1. Сформулируйте миссию и 3–5 ключевых ценностей нового департамента, отражающих его стратегическую цель и специфику работы. Кратко поясните, как каждая ценность будет проявляться в ежедневной деятельности сотрудников.

2. Предложите структуру и содержание программы адаптации для новых сотрудников департамента (внутренних и внешних), включающей знакомство с корпоративной культурой. Укажите 3–4 конкретных мероприятия/инструмента и сроки их реализации.

3. Разработайте систему нематериальной мотивации для сотрудников департамента, стимулирующую инновационное мышление и командную работу. Приведите 3–4 примера таких мер и объясните, как они связаны с заявленными ценностями.

4. Какие признаки (поведенческие, коммуникационные, результативные) будут свидетельствовать о том, что корпоративная культура департамента сформировалась и работает эффективно? Предложите 3–4 индикатора и способ их измерения/оценки.

## Комплект оценочных материалов по дисциплине «Лидерство и корпоративная культура»

Задания закрытого типа – 2 мин. на ответ, задания открытого типа – 5 мин. на ответ

| № п/п                         | Задание  | Варианты ответов  | Верный ответ или № верного ответа   | Формируемая компетенция |
|-------------------------------|--|---|---|-------------------------|
| <b>Задания закрытого типа</b> |  |   |   |                         |
| 1.                            | В теории командных ролей Р. М. Белбина описано 9 ролей. Если сотрудник обладает высоким интеллектом, способен анализировать большие объемы информации, но при этом не склонен руководить и часто критикует идеи других, какую роль он, скорее всего, реализует в команде?            | А. «Реализатор»<br>Б. «Душа команды»<br>В. «Генератор идей»<br>Г. «Аналитик-стратег»  | Г. «Аналитик-стратег»   | УК-3                    |
| 2.                            | Какая модель распределения ролей в команде фокусируется не столько на мышлении, сколько на поведенческих стилях в конфликте и при принятии решений, выделяя Утилитариста, Охранителя и Гармонизатора?  | А. Модель Майерс-Бриггс (МВТИ)<br>Б. Модель Тимоти Лири (Цветные типы)<br>В. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара<br>Г. Теория поколений Штрауса-Хоуфа | Б. Модель Тимоти Лири (Цветные типы)  | УК-3                    |
| 3.                            | В совещании участвуют пять человек. Двое вступают в жесткую аргументацию, срывая обсуждение сроков. В соответствии с концепцией командных ролей, какой член команды должен использовать мягкую власть и навыки фасилитации для примирения сторон и восстановления рабочей атмосферы? | А. Добытчик ресурсов<br>Б. Душа команды<br>В. Завершитель<br>Г. Координатор   | Б. Душа команды   | УК-3                    |
| 4.                            | Сотрудник Петров всегда берет на себя письменную фиксацию идей на доске во время мозгового штурма, следит за регламентом и рассылает протоколы. Какую командную роль (по Белбину) он реализует, позволяя «Генераторам идей» не отвлекаться на форму?                                 | А. Аналитик<br>Б. Исследователь ресурсов<br>В. Мастер (Специалист)<br>Г. «Исполнитель» (Реализатор)   | Г. «Исполнитель» (Реализатор)   | УК-3                    |
| 5.                            | В философском контексте понятие «этноцентризм» означает тенденцию человека...  | А. Стремиться к изучению всех языков мира.<br>Б. Воспринимать культуру своей группы как центральную и лучшую по сравнению с другими                             | Б. Воспринимать культуру своей группы как центральную и лучшую по сравнению с другими | УК-5                    |

|     |  |  |   |      |
|-----|--|--|---|------|
|     |  | В. Полностью отказываться от традиций своего народа в пользу глобальных.<br>Г. Признавать равную ценность всех культурных феноменов  |   |      |
| 6.  | Какой исторический процесс, ускорившийся в XX–XXI веках, привел к беспрецедентному смешению культур и необходимости толерантного восприятия «чужого» в повседневной жизни европейского города?                             | А. Индустриализация.<br>Б. Секуляризация.<br>В. Миграция (или глобализация)<br>Г. Урбанизация.   | В. Миграция (или глобализация)                                | УК-5 |
| 7.  | Согласно этической концепции диалога культур (М. Бахтин), подлинное понимание другой культуры достигается НЕ через...  | А. Сравнение своей и чужой ценностных систем.<br>Б. Активное слушание носителя иной традиции.<br>В. Ассимиляцию (поглощение чужой культуры своей без остатка).<br>Г. Выявление точек смыслового пересечения («встреча» голосов).         | В. Ассимиляцию (поглощение чужой культуры своей без остатка). | УК-5 |
| 8.  | Какое понятие из социальной истории означает насильственное навязывание доминирующей культурой своих языка, норм и традиций меньшинству, что противоречит принципу «межкультурного разнообразия»?                          | А. Аккультурация (мягкая форма).<br>Б. Ксенофилия.<br>В. Культурная экспансия (или Форсированная ассимиляция).<br>Г. Инкультурация.  | В. Культурная экспансия (или Форсированная ассимиляция).      | УК-5 |
| 9.  | В тайм-менеджменте существует метод анализа временных затрат, предполагающий фиксацию всех действий в течение дня с интервалом 15–30 минут. Как называется этот метод?   | А. Метод «Альпы»<br>Б. Хронометраж (или «Фотография рабочего дня»)<br>В. Матрица Д. Эйзенхауэра<br>Г. Метод Pomodoro   | Б. Хронометраж (или «Фотография рабочего дня»)                | УК-6 |
| 10. | Из перечисленных вариантов выберите тот, который НЕ относится к инструментам SMART-целеполагания при планировании саморазвития (цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной, ограниченной во времени). | А. «Я хочу выучить 500 новых английских слов за 2 месяца».<br>Б. «Я хочу стать лучше в общении с людьми».<br>В. «Я прочитаю 3 книги по лидерству до конца семестра».<br>Г. «Я пройду 14-дневный онлайн-курс по Python с итоговым тестом» | Б. «Я хочу стать лучше в общении с людьми».                   | УК-6 |
| 11. | Согласно модели «Четыре квадранта» С. Кови, задачи, которые одновременно являются и НЕ срочными, и НЕ важными  | А. Делегировать другим.<br>Б. Выполнять в первую очередь, чтобы освободить голову.   | В. Исключать или жестко ограничивать.                         | УК-6 |

|                               |  |   |  |                                 |
|-------------------------------|--|---|--|---------------------------------|
|                               | (поглотители времени),<br>рекомендуется...   | В. Исключать или жестко<br>ограничивать.<br>Г. Планировать на<br>вечернее время.  |  |                                 |
| 12.                           | Как называется принцип<br>«образования в течение всей<br>жизни» (Lifelong Learning),<br>который требует от<br>профессионала постоянного<br>обновления знаний НЕ по<br>принуждению, а в силу<br>внутренней потребности? | А. Формальное<br>повышение<br>квалификации.<br>Б. Самообразование (или<br>аутодидактика).<br>В. Профессиональная<br>переподготовка.<br>Г. Наставничество  | Б.<br>Самообразовани<br>е (или<br>аутодидактика) | УК-6                            |
| <b>Задания открытого типа</b> |  |   |  |                                 |
| №<br>п/п                      | Вопрос   | Ответ (составлен в виде предложения)  |  | Форми-<br>руемая<br>компетенция |
| 1.                            | Как называется феномен в<br>командной работе, при котором<br>из-за потери личной<br>ответственности в группе<br>индивид проявляет меньше<br>усилий, чем работая в одиночку?  | Социальная лень, Синдром Рингельмана  |  | УК-3                            |
| 2.                            | Опишите двумя предложениями,<br>как лидер должен поступить,<br>если он видит, что интроверт-<br>аналитик не справляется с ролью<br>«Генератора идей» на публичной<br>сессии, но блестяще пишет<br>кодексы              | Изменить зону ответственности аналитика:<br>перевести его в офлайн-экспертизу или<br>внутренний аудит.<br>Делегировать ему подготовку регламентов и<br>проверку гипотез, освободив от устной<br>презентации |  | УК-3                            |
| 3.                            | Как называется стадия развития<br>команды по модели Такмана, на<br>которой происходит «притирка»,<br>конфликты и борьба за<br>неформальное лидерство?  | Шторм (Буря, Storming), Конфликтная стадия  |  | УК-3                            |
| 4.                            | Напишите два обязательных<br>условия эффективного<br>делегирования в команде с точки<br>зрения реализации роли лидера.   | Передача не только задач, но и<br>полномочий/ресурсов.<br>Четкий результат и критерии оценки, а не<br>процесс   |  | УК-3                            |
| 5.                            | Какой единственный термин<br>определяет способность члена<br>команды настоять на своем<br>решении в споре, используя<br>логику и факты, а не должность<br>(противоположность<br>«референтной власти»)?                 | Экспертная власть, власть эксперта,<br>рациональное убеждение   |  | УК-3                            |
| 6.                            | Опишите в одном предложении,<br>что должен сделать<br>«формальный лидер», если<br>«неформальный лидер» команды<br>блокирует его инициативу, имея<br>поддержку 70% группы.  | Интегрировать неформального лидера в<br>процесс принятия решения<br>Вовлечь оппозиционера в совместную<br>разработку плана или решения  |  | УК-3                            |
| 7.                            | Как называется тип командного<br>взаимодействия, при котором<br>результат работы команды<br>(синергия) превышает простую<br>сумму результатов отдельных<br>участников?   | Эмерджентность, синергия  |  | УК-3                            |

|     |   |   |      |
|-----|---|---|------|
| 8.  | В управленческой культуре выделяют «авторитарную», «демократическую» и «либеральную» модели. Напишите словосочетание (из двух слов), обозначающее стиль лидерства, оптимальный для высококвалифицированной, зрелой и самоорганизующейся команды в условиях творческой задачи. | Демократический стиль, Партисипативный стиль, Коучинговый подход  | УК-3 |
| 9.  | Укажите двумя словами основной недостаток ролевой структуры «шарада» (когда каждый делает только то, что хочет, без фиксации зон ответственности).  | Хаос ролей, Ролевой конфликт, Двойная неопределенность  | УК-3 |
| 10. | Два члена команды постоянно конкурируют за статус второго лица. Предложите две конкретные управленческие меры по переводу этой конкуренции в конструктивное русло   | Развести их зоны ответственности по разным проектам или процессам, горизонтальное разделение.<br>Ввести прозрачный КРІ в систему мотивации  | УК-3 |
| 11. | Какое ключевое качество (одно слово) характеризует человека, способного замечать эмоциональное состояние коллег и выбирать верный тон общения для выполнения общей задачи?  | Эмпатия, социальный интеллект   | УК-3 |
| 12. | Как одним словом называют страх или ненависть к чужим культурам, обычаям и людям иного происхождения?   | Ксенофобия  | УК-5 |
| 13. | Напишите два предложения (или два кратких тезиса, слова), объясняющих, почему знание исторического контекста (например, колониального прошлого) необходимо для понимания современного этикета в бывших колониях.  | Колониальное прошлое сформировало асимметрию власти и травму, влияющую на невербальные сигналы (дистанцию, взгляд). Местный этикет часто является формой скрытого сопротивления или гиперкомпенсации (например, подчеркнутая вежливость или прямая агрессия). | УК-5 |
| 14. | Как называется философский принцип, утверждающий, что ни одна культура не может претендовать на обладание «единственной истиной» и все они имеют равное право на существование (противоположность эгоцентризму)?  | Культурный релятивизм, Плюрализм  | УК-5 |
| 15. | В социальной психологии выделяют стратегии аккультурации. Назовите ту стратегию, при которой человек не хочет поддерживать ни свою старую культуру, ни принимать  | Маргинализации, Исключение, Outsider  | УК-5 |

|     |   |   |      |
|-----|---|---|------|
|     | новую (чувствует себя «изгоем»).  |   |      |
| 16. | Опишите двумя краткими фразами, как «этическая норма» в деловой культуре Японии (уклончивость, избегание прямого «нет») может быть неверно истолкована европейцем с точки зрения эффективности коммуникации.                              | Европеец может принять уклончивый ответ за согласие и начать работу, тогда как японец вежливо отказал.<br>Европеец может счесть японца некомпетентным или слабохарактерным («не говорит прямо»).                        | УК-5 |
| 17. | Какой исторический термин (слово) описывает период в Западной Европе, когда исламская и христианская культуры не только воевали, но и интенсивно обменивались философскими и научными знаниями (через Испанию и Сицилию)?                 | Реконкиста, Транскультурация, Период «Переводческого движения», Толедо  | УК-5 |
| 18. | Студент из маленького города впервые приехал в мегаполис, где живут люди 20 национальностей. Напишите два предложения (два практических совета) для этого студента, как проявить компетенцию «восприятия разнообразия» в столовой вуза.   | Не комментировать чужую еду (запахи, вид) и религиозные особенности приема пищи.<br>При незнании традиций спокойно спросить соседа по столу: «Подскажите, пожалуйста, как у вас принято?»                               | УК-5 |
| 19. | Как называется философское понятие (из феноменологии Э. Гуссерля), требующее временно «вынести за скобки» свои собственные культурные предрассудки, чтобы беспристрастно описать чужой феномен?   | Эпохэ (феноменологическая редукция)<br>Установка на беспредпосылочность   | УК-5 |
| 20. | В одном предложении опишите разницу между понятиями «терпимость» (толерантность) и «уважение» в межкультурной коммуникации.   | Толерантность – это терпение и отсутствие агрессии к непривычному, а уважение – это признание ценности чужого способа жизни без снисхождения.   | УК-5 |
| 21. | Как одним словом называют способность человека эффективно общаться и достигать целей в среде с несколькими культурными кодами (например, на международном проекте)?   | Кросскультурная компетенция,<br>Межкультурная чувствительность,<br>Поликультурная грамотность   | УК-5 |
| 22. | Студент считает, что «обычай народа гереро в Намибии — это дикость, потому что они не похожи на наши». Приведите два аргумента (два коротких предложения) из социально-исторического контекста, объясняющих, почему такой подход неверен. | Любой обычай имеет адаптивный смысл для выживания в конкретных природных и исторических условиях.<br>Оценка «дикости» обычно является следствием отсутствия знаний о логике и ценностях этого народа внутри их системы. | УК-5 |

|     |  |   |      |
|-----|--|---|------|
| 23. | Как называется метод управления временем, при котором вы работаете 25 минут без перерыва, а затем делаете 5-минутную паузу?  | Pomodoro, Метод помидора), 25/5   | УК-6 |
| 24. | Напишите два кратких предложения, объясняющих разницу между «эффективностью» (doing things right) и «результативностью» (doing the right things) в контексте управления временем руководителя.                                 | Эффективность – это быстро и без брака выполнить порученную задачу.<br>Результативность – это выбрать ту задачу, которая действительно приближает к стратегической цели, даже если она трудна | УК-6 |
| 25. | В матрице Эйзенхауэра есть квадрант «Срочные и важные дела». Какое одно слово характеризует состояние человека, который живет постоянно в этом квадранте?  | Стресс, Пожарный, Кризис, Выгорание   | УК-6 |
| 26. | Что (каким одним словом) в тайм-менеджменте называют неконтролируемое переключение между мелкими делами, социальными сетями и мгновенными сообщениями, убивающее фокус внимания?   | Многозадачность (ложная) / Таск-свитчинг / Цифровая фрагментация  | УК-6 |
| 27. | Опишите двумя предложениями, как студент может применить принцип «съешь лягушку с утра» (Б. Трейси) для подготовки к сложному экзамену.  | Сразу после пробуждения (без проверки телефона) выделить 60 минут на самый сложный раздел билетов. Отложить легкие и приятные темы на вечер   | УК-6 |
| 28. | Как называется документ (или план), в котором студент прописывает свои краткосрочные и долгосрочные образовательные цели, необходимые ресурсы и сроки их достижения?   | Индивидуальный план развития (ИПР) / Карта саморазвития (Learning roadmap)  | УК-6 |
| 29. | В модели уровней саморегуляции Н.А. Бернштейна выделяют высший уровень. Назовите одним словом то, без чего невозможно управление временем на высшем уровне (способность оценивать и корректировать свое поведение со стороны). | Рефлексия / Метакогниция / Осознанность   | УК-6 |
| 30. | Предложите два конкретных  | Выполнение 90% запланированных на   | УК-6 |

|     |   |  |      |
|-----|---|--|------|
|     | критерия, по которым можно объективно измерить, что вы продвинулись в навыке «самоорганизация» за месяц (SMART).  | день задач. Сокращение времени на утренние сборы с 40 до 20 минут.   |      |
| 31. | Как одним словом называют обратную связь от собственной деятельности, которую вы используете для коррекции траектории саморазвития (например, «я потратил 3 часа на то, что планировал на 1 час»)?  | Хронометраж / Самоанализ / Рефлексия / Мониторинг прогресса  | УК-6 |
| 32. | Студент жалуется: «У меня нет времени на саморазвитие, одни дедлайны». Напишите два предложения (два совета) по аудиту его времени, чтобы найти «скрытые резервы».                                  | Отследить, сколько часов уходит на соцсети и разговоры «ни о чем» – хронометраж.<br>Перевести пассивное потребление контента на обучающие подкасты во время дороги или уборки. | УК-6 |
| 33. | В теории поколений считается, что для успешной карьеры в XXI веке нужно каждые 5 лет полностью или частично менять квалификацию. Какой термин описывает эту готовность и способность переучиваться? | Учебная мобильность / Адаптивность<br>Lifelong learning / Обучение через всю жизнь / Обучение в течение жизни  | УК-6 |