

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 22.09.2024 22:14:51  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
коммуникологии и психологии  
(наименование кафедры полностью)  
Е.А. Никитина  
(подпись)  
«29» марта 2024г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине Эмоциональный интеллект в лидерстве и командной работе  
(наименование дисциплины)

07.04.01 Архитектура  
(профиль) «Предпринимательство, инновации и технологии будущего в  
архитектуре»

*ОПОП ВО реализуется по модели элитного обучения*

Курск – 2024

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## Вопросы и задания в тестовой форме

### Тема 1. Понимание эмоционального интеллекта (ЭИ) в психологии. Структура ЭИ в различных его моделях.

1. Автор определения «эмоциональный интеллект: способность мотивировать себя и настойчиво стремиться к достижению цели, несмотря на провалы; сдерживать порывы и откладывать получение удовольствия; контролировать настроение и не позволять чувствам затмевать разум; сопереживать и надеяться»

- А) Дэниел Гоулман
- Б) Антонио Дамасио
- В) Говард Гарднер
- Г) Джон Майер

2. Авторы теории эмоционального интеллекта

- А) Джон Майер, Питер Сэловей
- Б) Джон Уотсон, Эдуард Торндайк
- В) Ролло Мэй, Виктор Франкл
- Г) Абрахам Маслоу, Карл Роджерс

3. Соотнесите способы управления эмоциями, названные Джоном Майером, с их описанием

А) Самоосознание	1) Люди отдают себе отчет в том, что они чувствуют, когда эти чувства возникают. Ясное представление об эмоциях, возможно, определяет другие характерные черты их личности: они автономны и уверены в своих личных границах, пребывают в добром психологическом здравии и склонны к позитивному взгляду на жизнь. Их внимание к себе помогает справляться с эмоциями.
Б) Поглощение эмоциями	2) Люди часто ощущают, что чувства буквально захлестывают их. Они не в силах сопротивляться, словно настроения руководят ими, а не наоборот; они переменчивы, не осознают своих эмоций и поэтому часто погружены в них, будучи не в состоянии видеть все в истинном свете.
В) Принятие эмоций как неизбежного	3) Люди часто имеют ясное представление о том, что чувствуют, склонны принимать свои настроения как само собой разумеющиеся и поэтому не пытаются их изменить.

4. Соотнесите компоненты структуры эмоционального интеллекта с их содержанием (по Д. Мэйеру, П. Сэловею, Д. Карузо)

1) Идентификация эмоций	А) Способность порождать, использовать и испытывать эмоции для передачи чувств или использовать их в других
-------------------------	---

	когнитивных процессах
2) Использование эмоций в мышлении и деятельности	Б) Способность воспринимать эмоции – свои и чужие, в том числе выраженные через искусственные объекты, изобразительное искусство, литературу, музыку и другие стимулы
3) Понимание эмоций	В) Способность быть открытым чувствам, способность регулировать их в себе и других, что способствует самосознанию и личностному росту
4) Управление эмоциями	Г) Способность понимать информацию, которую несут эмоции, понимать, как эмоции взаимодействуют между собой и развиваются в процессе взаимоотношений, оценивать эти значения эмоций

5. Определение эмоционального интеллекта как «способности чувствовать и выражать эмоции, связывать эмоции и мысли, понимать причину эмоций у себя и других» принадлежит

- А) Джону Мэйеру, Питеру Сэловею
- Б) Абрахаму Маслоу, Карлу Роджерсу
- В) Джону Уотсону, Эдуарду Торндайку
- Г) Ролло Мэйю, Виктору Франклу

6. Соотнесите факторы, влияющие на эмоциональный интеллект (согласно модели Д.В. Люсина)

1) Когнитивные способности	А) отражают особенности переработки информации человеком (точность, скорость)
2) Представления об эмоциях	Б) трактовка эмоций как ценностей, как источника информации о самом человеке и его окружении
3) Индивидуальные проявления эмоциональности	В) эмоциональная чувствительность, эмоциональная устойчивость

7. Авторы модели эмоционального интеллекта как совокупности способностей

- А) Джон Мэйер, Питер Сэловей
- Б) Рувен Бар-Он, Дэниел Гоулман
- В) Джералд Мэттьюис, Моше Зайднер, Ричард Робертс

8. Автор (авторы) смешанной модели ЭИ, которая представляет собой сочетание когнитивных способностей и личностных характеристик

- А) Рувен Бар-Он, Дэниел Гоулман
- Б) Джон Мэйер, Питер Сэловей
- В) Дмитрий Люсин

9. Соотнесите название компонента эмоционального интеллекта (по Р. Бар-Ону) с его описанием

А) познание себя	1) эмпатия, межличностные взаимоотношения, социальная ответственность
Б) навыки межличностного общения	2) осознание своих эмоций, уверенность в себе, самоуважение, самоактуализация, независимость
В) способность к адаптации	3) решение проблем, связь с реальностью, гибкость
Г) управление стрессом	4) оптимизм
Д) преобладающее настроение	5) устойчивость к стрессу, контроль импульсивности

10. Соотнесите основные эмоции с их причинами (по Д. Карузо)

А) радость	1) потеря чего-то ценного
Б) печаль	2) получение чего-то ценного
В) удивление	3) происходит что-то неожиданное
Г) злость	4) сигнализирует о возможной угрозе
Д) страх	5) имеется препятствие к получению чего-то
В) отвращения	6) нарушены правила

11. Соотнесите принципы управления эмоциями по С. Шабанову, А. Алешиной

А) Принцип ответственности за свои эмоции.	1) Все эмоции являются полезными в той или иной ситуации, и поэтому неправильно навсегда исключить какую-то эмоцию из своего поведения.
Б) Принятие всех своих эмоций.	2) За то, что мы испытываем в определенный момент времени, несем ответственность только мы.
В) Принцип целеполагания в управлении эмоциями.	3) Максимально эффективные действия при управлении эмоциями – те, которые помогут достичь нужного результата (ценности) при наименьших затратах (цене)

12. Выстройте в хронологической последовательности разработку моделей эмоционального интеллекта

- А) Модель социального и эмоционального интеллекта Рувена Бар-Она
- Б) Модель эмоционального интеллекта Майера-Сэловея-Карузо (модель способностей)
- В) Смешанная модель Дэниела Гоулмана

13. Выстройте в хронологической последовательности появление книг об эмоциональном интеллекте

- А) Чарльз Дарвин «Выражение эмоций у людей и животных»
- Б) Джон Майер, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект»
- В) Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект. Почему он значит больше, чем IQ»

14. Выстройте в хронологической последовательности появление книг об эмоциональном интеллекте

- А) Джон Майер, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект»

Б) Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект. Почему он значит больше, чем IQ»

В) Дэвид Карузо, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять»

15. Выстройте в хронологической последовательности появление книг об эмоциональном интеллекте

А) Павел Васильевич Симонов «Эмоциональный мозг»

Б) Джон Майер, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект»

В) Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект. Почему он значит больше, чем IQ»

**Тема 2. Эмоциональные процессы и состояния, взаимосвязь эмоций и потребностей. Идентификация и понимание причин эмоций, управление эмоциями.**

1. Соотнесите виды психических процессов с их описанием

А) Эмоциональные процессы	1) отражают оценку ситуации для человека в плане удовлетворения его актуальных потребностей и протекающие в форме субъективных переживаний и физиологических реакций
Б) Познавательные процессы	2) проявляются в ситуациях, связанных с принятием решений, преодолением трудностей, управлением своим поведением
В) Волевые процессы	3) связаны с восприятием и переработкой информации

2. Соотнесите функцию эмоций с ее содержанием

А) Сигнальная функция	1) состоит в стимулировании активности индивида (эмоции, связанные с негативными переживаниями, снижают работоспособность, а положительный эмоциональный фон повышает качество деятельности).
Б) Организующая функция	2) состоит в переориентации основных сил, ресурсов и внимания организма на организацию некоторой деятельности
В) Регуляторная функция	3) состоит в оповещении собственно организма и других людей о состоянии удовлетворения или неудовлетворения потребностей субъекта.

3. Соотнесите компонент структуры эмоций с его содержанием

А) Импрессивный компонент	1) выражен во внешнем поведении человека: мимике, пантомимике, речи, жестикуляции
Б) Экспрессивный компонент	2) представлен изменениями вегетативных показателей: частотой сердечных сокращений, артериальным давлением, частотой дыхания
В) Физиологический компонент	3) представлен переживанием, функцией которого является образование специфического, субъективного опыта человека, направленного на выявление его сущности, места в мире

4. Соотнесите базовую эмоцию с описанием ее переживания (по К. Изарду)

А) Интерес- возбуждение	1) Переживается как чувство захваченности и любопытства по отношению к чему-либо или к кому-либо. Как желание узнать, исследовать, расширить свой кругозор. Является сильным мотивом познавательной деятельности.
Б) Эмоция радости	2) Возникает в ситуации удовлетворения личных потребностей. Переживается как состояние удовольствия и наслаждения жизнью. Сопровождается приливом сил, оптимизмом.
В) Эмоция страдания	3) Это состояние уныния, упадка сил, пассивности, одиночества, в предельно острой форме - горе.
Г) Эмоция гнева	4) Возникает в ответ на препятствие при достижении цели, а также в ситуациях, когда ограничиваются возможности самореализации. Порождает прилив сил, и может перерасти в ярость или состояние аффекта, когда человек теряет самоконтроль и возможность управлять своими эмоциями.
Д) Эмоция гордости	5) Возникает, когда человек переживает свою значительность, важность, достоинство и стремится продемонстрировать это другим.

#### 5. Соотнесите форму осознания эмоции с описанием (по Я. Рейковскому)

А) Неосознавание самого факта возникновения эмоций	1) Человек не замечает своего беспокойства, зарождающегося чувства
Б) Неправильная категоризация эмоций	2) Человек трактует обиду как моральное возмущение, боязнь неуспеха - как отсутствие заинтересованности
В) Неправильная интерпретация связи между эмоцией и вызванным ею поступком	3) Родитель считает, что наказывает ребенка для его же пользы, тогда как в действительности делает это, чтобы показать свое превосходство
Г) Неверная интерпретация причины возникшей эмоции	4) Человек считает, что его гнев вызван чьим-то недостойным поведением, тогда как в действительности он вызван тем, что ему было оказано недостаточно внимания

6. Как называется стремительно и бурно протекающий эмоциональный процесс взрывного характера, который может дать неподчиненную сознательному волевому контролю разрядку в действии?

- А) Аффект
- Б) Эмоция
- В) Настроение
- Г) Чувство

7. Выстройте в последовательности фазы протекания аффекта

А) Внезапное или постепенное (кумулятивное) нарастание напряжения, которое не проявляется в поведении, человек сдерживает себя, происходит сужение сознания;

Б) нарушение сознания и потеря контроля над собой (невменяемое состояние); происходят агрессивные действия нападения, разрушения, борьбы.

В некоторых случаях вместо агрессивных действий поведение приобретает пассивный характер и выражается в растерянности, бесцельной хлопотливости.

В) психическая и физическая астения: упадок сил, сонливость, апатия или раскаяние.

#### 8. Соотнесите фазы протекания аффекта с их содержанием

А) Начальная (подготовительная)	1) Внезапное или постепенное (кумулятивное) нарастание напряжения, которое не проявляется в поведении. Наблюдается сужение сознания, человек сдерживает себя. Человек думает только о причине аффекта (об обидчике).
Б) Центральная (кульминация)	2) Происходит распад высших нервных процессов, связанных с приобретенными социальными и моральными установками личности; нарушение механизмов второй сигнальной системы и, как следствие, расстройство мыслительной деятельности и речи; снижение способности произвольного внимания и контроля поведения; сужение сознания, в котором представлено только то, что связано с переживанием.
В) Заключительная	3) Происходит угасание внешних и внутренних проявлений аффекта, психическая и физическая астения: упадок сил, сонливость, апатия или раскаяние (аффективный шок).

9. Какая форма эмоционального реагирования представляет собой ситуативную эмоциональную реакцию не на стимулы, а на текущие или возможные ситуации, ими создаваемые?

А) Аффект

Б) Эмоция

В) Настроение

Г) Чувство

10. Как называется состояние человека, в котором отражается его устойчивое отношение к определенным предметам или явлениям окружающего мира?

А) Аффект

Б) Эмоция

В) Настроение

Г) Чувство

11. Установите соответствие драйвера эмоционального интеллекта и эмоционально-интеллектуальной стратегии

А) Осознанность	1) Развивает стратегию «Руководителей». Такие люди стрессоустойчивы, эмпатичны и трудолюбивы, но подвержены синдрому самозванца. Это когнитивное искажение, когда человек
-----------------	---

	считает себя обманщиком и не приписывает достижения своим качествам и навыкам.
Б) Самооценка	2) Помогает освоить стратегию «Героев». Герои получают удовольствие от саморазвития и достижений, поэтому постоянно совершенствуются и могут вести за собой людей. Герои рискуют быстро перегореть, если не осознают причин своей работы.
В) Мотивация	3) Помогает освоить стратегию «Звёзд». Такие люди уверены в себе, но склонны говорить, чтобы произвести впечатление.
Г) Адаптивность	4) Развивает стратегию «Философов». Философы быстро учатся и накапливают знания, но им сложно перейти от теории к практике и перевести знания в реальные навыки.

12. Внутриличный интеллект включает в себя

- А) Самосознание
- Б) Эмпатию
- В) Ассертивность
- Г) Саморегуляцию

13. Установите последовательность шагов в алгоритме управления эмоциями

- А) Разотождествление себя от эмоции.
- Б) Принятие послания эмоции.
- В) Вхождение в состояние цели.
- Г) Осознание эмоции.
- Д) Вербализация эмоции.
- Е) Осознание своих целей.

14. Установите соответствие когнитивного искажения, приводящего к отрицательным эмоциональным переживаниям, с его описанием

А) Мышление по типу: «Все-или-ничего»	1) все, что вы замечаете или помните, это только плохие примеры или переживания
Б) Чрезмерное обобщение плохих событий	2) вы видите событие, ситуацию или человека как нечто черно-белое, без каких-либо оттенков
В) Негативный мыслительный фильтр	3) вы берете один плохой пример или событие, обобщаете их и уверяете себя, что все подобные примеры или события так же плохи
Г) Чтение чужих мыслей	4) вы импульсивно интерпретируете чью-то реакцию на вас, как негативную

15. Психическое состояние, в котором человек полностью включён в то, чем он занимается, что характеризуется деятельным сосредоточением, полным вовлечением в процесс деятельности.

- А) Состояние потока
- Б) Состояние синтонии
- В) Состояние эйфории
- Г) Состояние сосредоточенности

**Тема 3. Эмоциональный интеллект в лидерстве.**

1. Процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый субъектом спонтанно формирующихся в межличностных отношениях групповых норм и ожиданий - это

- А) лидерство
- Б) руководство
- В) управление
- Г) контроль

2. Установите последовательность появления теорий лидерства в науке

- А) теория лидерских черт (Ф. Гальтон, Р. Стогдилл, Р. Манн)
- Б) поведенческие теории лидерства (К. Левин)
- В) ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, П. Херси и К. Бленчард, В. Врум, Ф. Йеттон и А. Яго)
- Г) концепция трансформационного лидерства (Дж. Бернсом)

3. Установите последовательность появления книг о роли эмоционального интеллекта в лидерстве

- А) Д. Гоулман «Эмоциональное лидерство»;
- Б) Дэвид Карузо, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять»;
- В) Л.М. Кроль «Эмоциональный интеллект лидера»

4. Как называется лидерство на основе настройки лидера и его аудитории на одну эмоциональную волну, в основе которого лежит эмоциональный интеллект, активность сознания, оптимизм и эмпатия?

- А) резонансное лидерство
- Б) диссонансное лидерство
- В) эффективное лидерство

5. Кто ввел понятие «резонансное лидерство»?

- А) Д. Гоулман, Р. Боятцис Э. Макки
- Б) Д. Карузо, П. Сэловей
- В) Дж. Майер, П. Сэловей

6. Какой из лидерских стилей способствует эмоциональному резонансу с командой?

- А) идеалистический стиль;
- Б) амбициозный стиль;
- В) авторитарный стиль.

7. Какой из лидерских стилей вызывает эмоциональный диссонанс с командой?

- А) амбициозный стиль;
- Б) обучающий стиль;
- В) товарищеский стиль;
- Г) демократический стиль.

8. Соотнесите лидерский стиль, основанный на эмоциональном интеллекте, с его описанием

А)	1) Лидер воодушевляет людей, рисуя им привлекательный образ будущего, позитивно воздействует на климат в организации. Среди
----	---

Идеалистический стиль.	<i>навыков эмоционального интеллекта опорными для этого стиля являются: вдохновение, самосознание, открытость, сопереживание.</i>
Б) Обучающий стиль.	2) Лидер создает гармонию путем сближения людей. <i>Использование этого стиля предполагает наличие таких навыков эмоционального интеллекта, как сопереживание, умение понимать чувства и потребности других людей, способность влиять на настроение подчиненных, умение урегулировать конфликты.</i>
В) Товарищеский стиль.	3) Лидер связывает желания людей с целями организации, использует этот стиль, чтобы помочь сотрудникам улучшить производительность за счет развития перспективных способностей. <i>В основе этого стиля лежат такие навыки эмоционального интеллекта, как умение развивать способности других людей, самосознание, эмпатия.</i>
Г) Демократический стиль.	4) Лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности. Этот стиль строится на трех навыках эмоционального интеллекта: <i>способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.</i>

9. Соотнесите лидерский стиль, основанный на эмоциональном интеллекте, с его описанием

А) Амбициозный стиль.	1) Лидер создает гармонию путем сближения людей. <i>Используется, чтобы устранить разлад в коллективе, мотивировать работников в трудные времена или укрепить межличностные отношения. Использование этого стиля предполагает наличие таких навыков эмоционального интеллекта, как сопереживание, умение понимать чувства и потребности других людей, способность влиять на настроение подчиненных, умение урегулировать конфликты.</i>
Б) Авторитарный стиль	2) Лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности. <i>Используется, чтобы добиться поддержки, единодушия, получить от сотрудников предложения по развитию дела. Этот стиль строится на трех навыках эмоционального интеллекта: способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.</i>
В) Демократический стиль.	3) Лидер стремится к достижению трудных целей и решению наиболее интересных задач, давление со стороны лидера часто негативно сказывается на климате в коллективе. Такой стиль уместнее всего использовать, когда необходимо получить высокие результаты от команды квалифицированных сотрудников с высокой мотивацией. Лидерам, использующим данный стиль, зачастую не хватает глубокого самосознания, чуткости к подчиненным, самоконтроля.
Г) Товарищеский стиль	4) Лидер рассеивает страхи, указывая четкое направление движения в непредвиденных ситуациях, часто оказывает негативное воздействие на коллектив, особенно в случае злоупотребления этим стилем. Эффективен в кризисной ситуации, когда необходима полная реорганизация бизнеса, либо при управлении трудными сотрудниками. <i>Базируется на таких навыках эмоционального интеллекта, как влияние, стремление к достижениям и</i>

	инициативность. Однако таким лидерам не всегда хватает самоконтроля и чуткости.
--	---

10. Установите соответствие между лидерскими способностями и структурными компонентами эмоционального интеллекта (по книге Д. Гоулмана «Эмоциональное лидерство»)

А) Самосознание	1) умение контролировать разрушительные эмоции, проявление честности и прямоты; гибкое приспособление к меняющейся ситуации и преодоление препятствий, настойчивое желание улучшать производительность ради соответствия внутренним стандартам качества, готовность к активным действиям и умение не упускать возможности, умение позитивно смотреть на вещи
Б) Самоконтроль	2) анализ собственных эмоций и осознание их воздействия, понимание собственных сильных сторон и пределов своих возможностей, чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности
В) Социальная чуткость	3) воодушевление, влияние, помощь в самосовершенствовании, содействие изменениям, урегулирование конфликтов, командная работа и сотрудничество
Г) Управление отношениями	4) умение прислушиваться к чувствам других людей, понимание их позиции и активное проявление участливого отношения к их проблемам, понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне, способность признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов, покупателей

11. Установите последовательность появления книг о роли эмоционального интеллекта в лидерстве

А) Д. Гоулман «Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»

Б) Д. Карузо, П. Сэловей «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять»

В) Р. Бояцис, Э.Макки «Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии»

12. Установите последовательность появления теорий лидерства

А) Теория лидерских черт Р. Стогдилла

Б) Теория лидерских черт У. Бенниса

В) Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара.

13. Автор теории лидерских черт

А) Р. Стогдилл

Б) К. Левин

В) П. Херси

Г) К. Бланшар

14. Установите соответствие природы стиля лидерства с его названием (по К. Левину)

А) Авторитарный стиль	1) Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия.
-----------------------	--

	Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях.
Б) Демократический стиль	2) Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Прерогатива в установлении целей и выборе средств. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху вниз.
В) Либеральный стиль	3) Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы. Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режим. Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе.

15. Установите соответствие когнитивного искажения, приводящего к отрицательным эмоциональным переживаниям, с его описанием

А) Усиление негативных примеров	1) вы импульсивно предсказываете, что какое-то событие или человек разочаруют вас, и действуете соответственно, хотя и не имеете оснований для этого предсказания
Б) «Следует» и «должен»	2) преувеличение важности неприятного события, ошибки или личных особенностей
В) Негативные стереотипы	3) вы предъявляете требования к себе, окружающим и миру (или к условиям, в которых живем), используя абсолютные категории
Г) Гадание	4) вы закрепляете за собой и окружающими такие ярлыки, как: «неудачник», «растяпа», «проигравший»

#### Тема 4. Эмоциональный интеллект в командной работе и переговорах

1. Соотнесите принцип взаимодействия в команде в его содержанием

А) Принцип функционального равенства	1) Каждый член команды должен быть для других участников команды консультантом в рамках своей компетенции.
Б) Принцип превосходства	2) Значимость, ценность, истинность идеи, предложения оценивается независимо от того, кем, как и при каких обстоятельствах, она высказана.
В) Принцип минимального контроля	3) Это условие свободы функции управления от незрелых решений, устаревших приемов и методов, от недостаточной самокритичности и излишней самоуверенности руководителей.
Г) Право на критику	4) Принцип приобретает форму требования авторегулирования деятельности формальных структурных единиц.

2. Соотнесите тип команды с его характеристиками (по Г.М. Паркеру)

А) Функциональная команда	1) Армейское подразделение или любая другая пирамидальная структура
Б) Самоуправляемая команда	2) Например, консалтинговая группа, в которой все члены ответственны за полный рабочий процесс
В) Кросс-функциональная команда	3) Вид групп, формируется из представителей различных отделов для построения проектов развития компаний, постоянного отслеживания перспектив и выполнения других задач

3. Соотнесите название командной роли с ее содержанием (по Р.М. Белбину).

А) Координатор (председатель) / chairman	1) Способен заставить других работать над распределенными целями. Охотно раздает поручения, быстро раскрывает индивидуальные наклонности и таланты и мудро их использует для достижения целей команды.
Б) Мотиватор/ shaper	2) Команда поддерживает его больше всего. Умеет быть гибким и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Способен слушать и сопереживать. В работе полагается на чувства, может испытывать трудности при принятии срочных решений.
В) Дипломат (душа команды) / team worker	3) Обладает высоким уровнем энергией и великой жадой достижений. Обычно ярко выраженный экстраверт, очень напористый. Ему нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, он быстро находит обходные пути. Его роль самая конкурентная в команде.
Г) Исследователь / resource investigator	4) Умеет общаться с людьми в компании и за ее пределами. Распознает, что уже есть, а что еще предстоит сделать. Его обычно тепло принимают в команде из-за открытой натуры. Всегда готов находить возможности. Но если не стимулировать, его энтузиазм быстро снижается.

#### 4. Соотнесите название командной роли с ее содержанием (по Р.М. Белбину).

А) Генератор идей / plant	1) Умеет быть проницательным в суждениях, принимать во внимание все факторы. Серьезный, с врожденным иммунитетом к чрезмерному энтузиазму. Медлителен в принятии решения, предпочитает хорошо все обдумать. Способен критически мыслить.
Б) Эксперт (аналитик-стратег) / monitor evaluator	2) Любит тяжелую работу и системное решение проблем. Ему присущи здравый смысл, самоконтроль и дисциплина. Это скорее личность, чьи ценности совпадают с ценностями компании. Мало сконцентрирован на собственных интересах. Ему может не хватать спонтанности.
В) Реализатор / implementer	3) Вникает в детали. Не терпит случайностей. Никогда не начинает то, что не сможет завершить. Его мотивация — внутреннее беспокойство, хотя часто внешне выглядит уравновешенным и невозмутимым. Предпочитает выполнять задачи самостоятельно.
Г) Педант (контролер) / finisher	4) Инноватор и изобретатель, может быть очень креативным. Он сеет идейные зерна, из которых растет большинство разработок и проектов. Предпочитает работать самостоятельно, отдельно от других членов команды, чтобы дать простор воображению.

#### 5. Установите последовательность этапов командного развития (по Б.Такману)

А) Этап выработки норм и правил группового поведения. Наступает привыкание, руководитель становится вдохновляющим лидером, сокращается время на споры, коллектив формализует правила совместной работы. Команда развернута, максимизировано сотрудничество и взаимодействие. Лидер команды

поддерживает деловую атмосферу, не допуская неконструктивных конфликтов.

Б) Этап формирования. Участники знакомятся, приглядываются друг к другу, выжидают, как будут развиваться события.

В) Этап сотрудничества или рабочий этап. Члены команды настроены на продолжение работы в прежнем формате. Они обсуждают интересные и запомнившиеся моменты.

Г) Этап контрзависимости и конфликта (бурления, группового шторма). На этом этапе члены команды пытаются наладить совместную деятельность.

Д) Этап завершения. Происходит сворачивание деятельности по проекту и возвращение членов команды в свои функциональные области или к новым проектам

6. Установите последовательность этапов командного развития (по Б.Такману)

А) STORMING

Б) NORMING

В) PERFORMING

Г) FORMING

7. Вид деловой коммуникации, целью которой является достижение согласия и выработка совместных решений, для чего обязательно должны быть учтены интересы всех участвующих сторон.

А) консультация

Б) дискуссия

В) совещание

Г) переговоры

8. Что не относится к условиям, отличающим переговоры от иных видов коммуникации

А) Необходимость учета интересов всех участвующих сторон.

Б) Набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений.

В) Стороны, обладающие равным статусом.

Г) Направлены на решение некоторой проблемы.

Д) Служат средством получения от других участников взаимодействий того, что необходимо для будущей совместной деятельности.

Е) Полное совпадение интересов сторон.

9. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»

Б) Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!»

В) Керри Паттерсон, Джозеф Гренни «Ключевые переговоры»

10. Установите соответствие между функцией переговоров и содержанием

А) информационно-коммуникативная	1) выяснение точки зрения на ту или иную проблему другой стороны и информирование о своих интересах и проблемах
----------------------------------	---

Б) регуляционная	2) воздействию на общественное мнение, формировании общественного мнения с целью разъяснения своей позиции
В) пропагандистская	3) осуществление регуляции и контроля действий участников переговоров

10. Какое правило ведения переговоров введено в связи с тенденцией переноса своего отношения к обсуждаемой проблеме на людей, имеющих отношение к данной проблеме?

- А) Отделяйте людей от проблемы
- Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
- В) Рассматривайте альтернативные варианты
- Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

11. Какое правило ведения переговоров введено в связи с тем, что позиции участников переговоров ясны, а интересы и потребности обычно не афишируются или скрываются?

- А) Отделяйте людей от проблемы
- Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
- В) Рассматривайте альтернативные варианты
- Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

12. Какое правило переговоров введено для того, чтобы участники переговоров могли выбирать разные варианты решения проблемы, вместо того, чтобы иметь дело с крайностями – принять соглашение или отказаться от него?

- А) Отделяйте людей от проблемы
- Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
- В) Рассматривайте альтернативные варианты
- Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

13. Какое правило ведения переговоров введено, чтобы критерий выработки договоренностей был независимым и законным?

- А) Отделяйте людей от проблемы
- Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
- В) Рассматривайте альтернативные варианты
- Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей

14. Что не относится к объективным критериям выработки договоренностей?

- А) Рыночная цена
- Б) Прецедент
- В) Научная оценка случаев подобного рода
- Г) Авторитетное мнение
- Д) Профессиональная норма

15. Установите соответствие между способом влияния и его описанием

А) Манипулирование	1) Скрытое управление поведением партнера
Б) Установка	2) Неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным

	образом без полного анализа конкретной ситуации
В) Заражение	3) Неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 0,5 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 5-4 **баллов** соответствует оценке «отлично»;
- 4-3 **баллов** – оценке «хорошо»;
- 3-2 **баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- 2-1 **баллов** – оценке «неудовлетворительно».

### **Компетентностно-ориентированные задачи**

Тема 1. Понимание эмоционального интеллекта (ЭИ) в психологии. Структура ЭИ в различных его моделях.

**Кейс № 1 «У меня есть мечта»**

1. Текст Мартин Лютер Кинг-младший был великим американским борцом за права человека, и мир навсегда запомнит его вклад.

Он стал самым молодым человеком, получившим Нобелевскую премию мира в возрасте 35 лет. Он использовал призовые для дальнейшего развития движения за права человека.

28 августа 1963 года со ступеней Мемориала Линкольну во время Марша на Вашингтон за рабочие места и свободу Мартин Лютер Кинг произнёс речь «У меня есть мечта». Это был важнейший момент Американского движения за гражданские права 1955–1968 годов.

2. Вопросы и задания к кейсу

1. Прочитайте речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта»

2. В чем сила этой речи? Какие чувства вызывает речь, какие потребности затрагивает?

3. Докажите, что Мартин Лютер Кинг обладает эмоциональным интеллектом. Какие способности и качества личности, связанные с эмоциональным интеллектом, можно отметить у Мартина Лютера Кинга?

4. Составьте текст мотивирующей речи о своей мечте (социально значимой цели). Расскажите о том, как изменится ваша жизнь, когда вы

*воплотите эту мечту. Сделайте акцент на том, как изменится жизнь других людей в связи с вашим достижением. Нарисуйте картинку будущего, которое наступит в результате воплощения вашей мечты. Закончите речь призывом к действию, которое станет первым шагом к воплощению вашей мечты.*

### 3 Вспомогательные материалы

1. Текст речи Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта» с переводом <https://stsk.biz/ru/archives/article/972>

2. Статьи об эмоциональном интеллекте в лидерстве Мартина Лютера Кинга

<https://ahaslides.com/ru/blog/emotional-intelligence-in-leadership/>

### 4. Заключение по кейсу

Мартин Лютер Кинг известен тем, что демонстрирует высокий уровень эмоционального интеллекта, который мотивирует и вдохновляет людей присоединиться к нему, отстаивая то, что правильно и равно. Мартин Лютер Кинг, являющийся одним из наиболее типичных примеров эмоционального интеллекта в руководстве, общался со своими слушателями, разделяя одни и те же ценности и видение будущего, используя свои самые подлинные чувства и передавая сострадание.

Чтобы произносить речи, так сильно воздействующие на аудиторию, требуется эмоциональный интеллект – то есть способность распознавать, понимать и контролировать эмоции. Д-р Кинг блестяще умел, как управлять собственными эмоциями, так и внушать публике эмоции, вдохновляющие на действие. Как отмечал его спичрайтер Кларенс Джонс (Clarence Jones), Кинг смог «идеально соблюсти равновесие между разумом и эмоциями, между гневом и надеждой. Его тон мучительного негодования соответствовал его словам с точностью до ноты».

**Тема 2. Эмоциональные процессы и состояния, взаимосвязь эмоций и потребностей. Идентификация и понимание причин эмоций, управление эмоциями.**

Кейс № 1. «Токсичные люди»

*Прочитайте отрывок из книги Игоря Рызова «Психотрюки. 69 приемов в общении, которым не учат в школе»*

### 1. Текст

Давайте для начала определимся, кто же такие эти токсичные люди, или токсы.

Во-первых, они буквально все воспринимают отрицательно. Живут в постоянном негативе, видят все в черных тонах: что бы ты ни сделал, какой бы подарок им ни подарил – все плохо! Строят дом: «Ой, подумаешь, дом, мы все равно живем в нищете». Купили машину: «Ой, разве это машина, это же какое-то... вот у соседа машина...»

Вадим долгое время скрывал от родителей, что они с женой Викторией ждут четвертого ребенка, потому что мама обязательно начала бы ворчать: «Зачем, у вас же и так дурдом! Трех, что ли, мало?»

Такие люди не способны на благодарность. У меня был один товарищ, который решил сделать своим небогатым родственникам хороший подарок. Он купил для них стиральную машину, но те только фыркнули: «Стиральная машина? Наверное, не самая дорогая, да?»

Согласитесь, вызывает дискомфорт, когда приходится общаться с человеком, смотрящим на мир исключительно негативно. Когда нашу работу очерняют и обесценивают, этот негатив распространяется и на нас: испорченное настроение, чувство, будто нас используют, гнев, обида и прочие негативные эмоции. Еще и начинаешь скрывать свою радость, сочинять и врать, чтобы и ее не отобрали.

Во-вторых, токсичные люди любят драматизировать. Все, что ни происходит – кошмар, жизнь сразу заканчивается, наступает кризис, «мы все умрем». В 2020 году, когда объявили о карантинных мерах, они первыми шли выплескивать волну безысходности на своих близких и в социальные сети. Негативные прогнозы, плачевные сценарии, нагнетание обстановки. Даже самые позитивные люди от их комментариев начинали испытывать тревогу, страх, панику.

В-третьих, токсичные люди любят только себя и свои проблемы и без конца рассказывают, как они несчастны. Зациклены на своей персоне – ваша жизнь их не касается. Ирина, молодая мама, переживала развод. Когда она попыталась рассказать о своих чувствах подруге, та ее перебила и завела пластинку о своих болячках, о том, что урезали зарплату, и какой она несчастный человек. В любом коллективе найдется такой бедняга – всегда самый больной и обиженный жизнью. Он, конечно, больше всех работает и меньше всех получает. Смакует свои бесконечные печали, приукрашивает и сыплет подробностями.

Пятый признак – любовь к критике, точнее, к критике других. И самое важное – токсик всегда считает, что он прав, а остальные нет.

И еще один признак – ложь. Все люди врут, недоговаривают, сочиняют, в этом нет ничего плохого. Но настоящая ложь – сильнейшая манипуляция, обман с конкретной деструктивной целью.

В своей книге «Не рычите на собаку» Карен Прайор детально описала, что это такое и как токсичные люди подкрепляются чужими эмоциями.

Стоит только намекнуть, что вам не хочется с ними общаться, или что они приносят окружающим вред, сразу начнется: «Как?! Я – и вред? Да ты что?!» А дальше слезы, обиды и возмущение.

## 2. Вопросы и задания

1. *Какие эмоции вы идентифицируете у себя в процессе общения с «токсичными людьми»?*

2. *Как опираться во взаимодействии с «токсичными людьми» на четыре компонента эмоционального интеллекта?*

3. *Как использовать схему управления своими эмоциями в общении с «токсичными людьми»?*

4. *Какие принципы управления эмоциями других людей помогут общаться с «токсами»?*

5. *Разработайте правила общения с «токсичными» людьми в деловой сфере.*

3. *Вспомогательные материалы*

1. *Видео-уроки Игоря Рызова на канале Youtube*

<https://www.youtube.com/watch?v=j6gwF0WmQHU>

<https://www.youtube.com/watch?v=E0nr1Dck9Dg>

2. *Глава 7 «Как справляться с токсичными людьми» книги Игоря Рызова «Психотрюки. 69 приемов в общении, которым не учат в школе»*

4. *Заключение по кейсу* (зачитывается студентам после заслушивания их ответов на вопросы и задания, указанные в пункте 2):

*Если нет возможности избежать общения с такими людьми, рекомендуют не подкреплять их поведение ни положительно, ни отрицательно (не спорить, отвечать односложно, вежливо, нейтрально), меньше говорить о себе и о третьих лицах, минимизировать количество времени общения, тем для беседы и контактов.*

5. *Оценка работы каждого студента преподавателем в зависимости от участия в решении кейса.*

### **Тема 3. Эмоциональный интеллект в лидерстве.**

Кейс № 1. «Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными»

1. *Текст*

Лидерские качества Стива Джобса не вызывают сомнений. Однако его стиль лидерства является предметом споров.

Журналист, писатель и биограф известных личностей Уолтер Айзексон пишет, что «Джобс был очень нетерпелив, раздражителен и жесток с окружающими его людьми. Но такое отношение к людям, хотя это и не похвально, исходило от его страсти к совершенству и желанию работать только с лучшими. Это был его способ предотвратить ситуацию, когда менеджеры настолько вежливы, что посредственные люди чувствуют себя комфортно, слоняясь без дела».

Несмотря на грубость Джобс был способен вдохновлять. Он заражал сотрудников Apple неизменной страстью к созданию новаторских продуктов и убеждением, что они могут сделать то, что казалось невозможным. Мотивация Джобса это опора на то, что работа должна быть одна и ты должен ее любить. Работа будет занимать очень большую часть твоей жизни, и единственный способ получать настоящее удовлетворение от работы – это делать ее превосходно, осознавая это. А единственный способ делать свою работу превосходно – это любить ее. ( Стив Джобс)

Ниже представлена записка, которую получает каждый новый работник Apple:

*There's work and there's your life's work.*

*The kind of work that has your fingerprints all over it. The kind of work that you'd never compromise on. That sacrifice a weekend for. You can do that kind of work at Apple. People don't come here to play it safe. They come here to swim in the deep end. They want their work to add up to something. Something big. Something that couldn't happen anywhere else. Welcome to Apple.*

Есть работа, а есть дело всей вашей жизни.

Работа, на которой отпечатываются ваши отпечатки пальцев. Работа, ради которой вы никогда не пойдете на компромисс. Ради которой можно пожертвовать выходными. В Apple вы можете выполнять такую работу. Люди приходят сюда не для того, чтобы перестраховаться. Они приходят сюда, чтобы окунуться в бездну. Они хотят, чтобы их работа принесла какой-то результат. Что-то грандиозное. Что-то, чего больше нигде не было. Добро пожаловать в Apple.

## 2. Вопросы и задания

1. Какие составляющие эмоционального интеллекта были свойственны Стиву Джобсу?
2. Какие компоненты эмоционального интеллекта не были характерны Стиву Джобсу?
3. Дайте характеристику лидерскому стилю руководителя, используя концепции К. Левина, Р. Лайкерта.
4. Какие стили лидерства, основанные на эмоциональном интеллекте (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) свойственны Стиву Джобсу?
4. Определите виды эмоционального лидерства (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки), которыми пользовался Стив Джобс.
5. Сделайте SWOT анализ эмоционального интеллекта Стива Джобса.
6. Опираясь на подход Apple, сформулируйте принципы работы с командой с точки зрения эмоционального интеллекта.

## 3. Вспомогательные материалы

1. Статья Уолтер Айзексон [https://www.u-b-s.ru/publikacii/pub\\_grow/stiv-dzhobs.html](https://www.u-b-s.ru/publikacii/pub_grow/stiv-dzhobs.html)
2. Фильм «Империя соблазна» [https://www.youtube.com/watch?v=hp1\\_f7DoRP0](https://www.youtube.com/watch?v=hp1_f7DoRP0)

## 4. Заключение по кейсу

*Успех Apple – это потрясающего лидерства и необычных подходов в управлении талантами.*

*Видение руководства и корпоративной культуры компании позволяют быстро действовать и опережать требования среды. Постоянное обучение и готовность к следующим вызовам и даже их предвосхищение.*

*Высокая внутренняя конкуренция. Работа в условиях ограниченных ресурсов. Настрой новых сотрудников на напряженную работу. Работник сам отвечает за свою карьеру.*

*Атрибутами корпоративной культуры являются продуктивность, инновации, секретность в разработке нового продукта.*

*Конфиденциальность в процессе разработки нового продукта порождает внутрикорпоративную конкуренцию. Разрозненность команд стала фактором эффективности.*

*Приверженность компании основывается на значимости вклада сотрудника в общее дело.*

*Деловое общение в Apple свободно от бюрократии.*

*Корпоративный сайт полон вдохновляющих посланий. Поддерживается внутренний бренд работников как «сбор революционеров и повстанцев».*

*Компания не навязывает сотрудникам обучение, так как навязывание целевых компетенций может ослабить уверенность работника в своих силах.*

*Менеджеры наделяются полномочиями, что делает их работу более автономной, дополнительно мотивируя.*

*Фокус на продукте мотивирует на интеграцию и концентрацию усилий. Отождествляемость с результатом работы усиливает мотивацию сотрудников.*

*5. Оценка работы каждого студента преподавателем в зависимости от участия в решении кейса.*

#### **Тема 4. Эмоциональный интеллект в командной работе и переговорах**

Кейс № 1 «Фордизм».

1. Текст. Генри Форд – человек, который не только перевернул представление людей о машинах, но и о работе с персоналом. В свое время менеджмент Генри Форда был очень прогрессивным, но вместе с тем вызывал много споров, которые продолжаются до сих пор. Но, в любом случае, этот человек сделал большой вклад в организацию работы с людьми.

Генри Форд – один из самых известных бизнесменов. Он родился в 1863 году на ферме отца в Мичигане. Еще в 12 лет, когда он увидел первый локомобиль, то решил, что вырастет и самостоятельно соберет движущий механизм.

Генри не забыл о своей цели и в 1903 году открыл компанию «Ford Motor», после чего приступил к производству автомобилей «Ford A». Годы упорного труда не прошли зря и в 1914 году насчитывалось более 10 000 000 автомобилей или 10% от всех машин в мире.

Не менее революционные изменения Форд ввел и в стратегию управления персоналом. В 1914 году он поднял своим сотрудникам зарплату за один рабочий день до пяти долларов. Такая оплата была в два раза больше, нежели средняя по отрасли. Кроме того, он установил новый режим работы: в три смены по восемь часов, вместо двух по девять.

*Правила Генри Форда в управлении бизнесом и персоналом.*

1. Инновации равно успех

Генри Форд не был изобретателем, он был новатором. Он не изобрел автомобиль, но предложил революционный способ их изготовления и использования. Генри Форд отлично понимал, как усовершенствовать что-то существующее и перепродать его как новое.

*Главный посыл:* мало иметь потрясающую идею, прежде всего, нужно уметь ее реализовать.

## 2. Понимание своего рынка

После того, как Генри Форд определился со своим продуктом, он долгое время изучал клиентскую базу, аудиторию и вероятный интерес людей к машинам. Он знал, что если понимать своих клиентов, можно сэкономить и время, и деньги.

*Главный посыл:* проведите исследование и выясните, есть ли у людей потребность или интерес к вашему продукту, к вашей компании.

## 3. Счастливые сотрудники равно прибыльная компания

Генри Форд ценил вовлеченных и высокоэффективных специалистов. Он знал, что чем счастливее его сотрудники, тем лучше они работают, а значит, прибыль компании будет только расти.

Именно он стал первым, кто поднял сотрудникам зарплату в два раза и ввел 40-часовую рабочую неделю, тем самым, сократив текучесть персонала.

*Главный посыл:*

Инвестируйте в своих сотрудников. Повышение зарплаты, дополнительное обучение, доверие – все это может помочь поднять их вовлеченность.

Работайте над улучшением корпоративной культуры компании и внедрением ценностей.

Подбирайте специалистов, которые подходят вашей корпоративной культуре и разделяют ценности компании.

## 4. Принимать на работу человека, а не его прошлое

Генри Форд считал, что каждый сотрудник компании должен начинать карьеру с нижней ступени лестницы. При найме он не учитывал прошлый опыт специалиста.

*Главный посыл:*

Во время собеседования с кандидатом, оценивайте то, какой он сейчас, а не его прошлый опыт работы.

Человек должен хотеть работать и достигать целей, как своих, так и компании.

## 5. Держать сотрудников в ежовых рукавицах

С одной стороны руководство предлагает комфортные условия труда и хорошую зарплату, а с другой – контроль. Сотрудники больших компаний понимают, что им нельзя останавливаться в развитии и работать менее эффективно, даже если их постоянно хвалят.

*Главный посыл:*

Не прекращайте развиваться и совершенствоваться сами и стимулируйте к этому сотрудников.

6. Нет сложных задач. Любую задачу можно выполнить

Именно этой философией руководствовался Генри, когда руководил компанией. Ее суть заключается в разделении одной большой и сложной задачи на мелкие и управляемые части.

*Главный посыл:*

Сосредоточьтесь на целях, которые стоят перед сотрудниками, вами и компанией сейчас. Распределите их на небольшие задачи и расставьте приоритеты.

Не бойтесь делегировать полномочия. Если можно какую-то задачу перепоручить кому-то – сделайте это.

*Метод подбора руководителей*

Чтобы сотрудники работали хорошо, у них должен быть зажигающий и мотивирующий их лидер, который смог бы эффективно ими управлять.

При подборе руководителей Генри Форд использовал многоступенчатый способ. Первый этап – несколько собеседований кандидата с социологическим отделом компании. Пройдя все этапы, кандидат попадал на интервью к самому Генри Форду.

На этом этапе как раз начиналось все самое интересное, вместо стандартного собеседования, Генри предлагал специалистам отправиться с ним в поездку, сесть за руль автомобиля. Во время езды он просил человека ускориться, остановиться, указывал, куда конкретно нужно ехать.

Когда они доезжали к какому-то отдаленному городку, Генри спрашивал у кандидата, почему они вообще сюда приехали. И именно от этого ответа зависело, примут ли человека на работу.

Если специалист говорил, что просто выполнял указания Генри – ему сразу же отказывали, поскольку компании нужны специалисты, которые могли бы самостоятельно выполнять свою работу.

На работу принимали кандидатов, которые отвечали на вопрос нестандартно, поскольку именно такие люди могли продавать автомобили.

Стать руководителем низшего звена, по мнению Форда, мог кандидат, который во время езды интересовался целью поездки и направлением. Таким людям не хватало самостоятельности, но под правильным руководством и испытывая чувство ответственности, они смогли бы развить в себе эту черту.

Чтобы получить должность руководителя высшего звена, нужно было расспрашивать про цель поездки и направление еще до того, как все сели в машину. Такие люди обладают стратегическим мышлением, они готовы двигаться с компанией к ее целям и предугадывать конечный результат.

*Метод оценки руководителей, работающих в компании*

Однажды Генри Форд собрал руководителей всех подразделений на круизном лайнере и отправил их в двухнедельный отпуск за счет компании.

Все бы ничего, только вот по приезду, на работу вышли не все. Это была проверка руководителей на их способность организовать команду и приучить к самостоятельности.

По возвращению, на работу выходили только те руководители, чьи команды спокойно пережили отсутствие лидера и смогли самостоятельно принимать решения.

Ну а лидеры, в командах которых без них творился хаос – были уволены.

## 2. Вопросы и задания

1. Как Генри Форд использует эмоциональный интеллект в работе с управленческой командой?
2. Какие лидерские качества, связанные с эмоциональным интеллект (по Д. Гоулману), можно отметить у Генри Форда?
3. Какие правила управления Генри Форда соответствуют принципам командной работы?
4. Какие правила управления бизнесом и людьми, используемые Генри Фордом, являются признаками диссонансного лидерского стиля?
5. Какие качества личностные, связанные с эмоциональным интеллект (по Д. Гоулману), являются приоритетными для Генри Форда при приеме кандидатов на управленческие должности?
6. Какие факторы мотивации сотрудников (по Герцбергу) используются Генри Фордом?
7. Какие принципы Генри Форда в управлении бизнесом и людьми актуальны сегодня?
8. Отталкиваясь от подхода в управлении бизнесом и людьми Генри Форда, сформулируйте корпоративные нормы и правила, которые сделают эффективной вашу команду.

## 3. Вспомогательные материалы.

1. Статьи о принципах и методе управления Генри Форда.  
<https://vc.ru/flood/327134-togda-ves-mir-idet-vpered-principy-genri-forda>  
<https://scienceforum.ru/2022/article/2018029925>
2. Фильм «История Генри Форда: Человек и машина»  
<https://yandex.ru/video/preview/12792360075379829489>

## 4. Заключение по кейсу

Высокий уровень материального стимулирования необходимо дополнить мотивирующими факторами: успех, общественное признание, интересное содержание деятельности, наличие возможности расти профессионально, степень ответственности, статус. Уровень социальной ответственности компании очень высок. Важно, чтобы социальные инициативы были осознанными, исходили от команды, а не навязывались сверху. Важно, чтобы межличностное общение в команде укрепляло целостность и способствовало достижению командной цели.

5. Оценка работы каждого студента преподавателем в зависимости от участия в решении кейса.

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

**5-6 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ АССЕСМЕНТА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ БУДУЩЕГО ПКБ-1**

### ***ПЕРВОЕ ГРУППОВОЕ ЗАДАНИЕ ДЛЯ АССЕСМЕНТА –***

**Кейс «Сила эмоционального интеллекта в лидерстве: идеи Сатьи Наделлы»**

#### ***1.1 Текст кейса***

Когда Сатья Наделла вступил в должность генерального директора Microsoft в 2014 году, когда компания переживала стагнацию. В компании наблюдалась ожесточенная конкуренция, враждебность и подковерные игры среди руководителей высшего звена.

Сатья Наделла продемонстрировал отчетливый лидерский подход. Вместо того чтобы хвастаться IQ или интеллектуальными достижениями, он подчеркивал важность понимания людей и построения значимых связей в качестве лидера. Его ключевая мантра эффективности и выделения себя из толпы заключалась всего в двух словах: эмоциональный интеллект.

Главный редактор Harvard Business Review Ади Игнейшес в рамках специального проекта «Новый мир работы» обсудил с Наделлой, каким будет взаимодействие команд в будущем, как будет выглядеть следующее поколение технологий для работы, что должны будут делать и знать лидеры и будет ли когда-нибудь наша рабочая среда напоминать образы метавселенной из научной фантастики (и если да, то когда это случится).

Здесь приведены четыре вопроса, которые Ади Игнейшес задал Сатье Наделле, и, частично, – ответы Наделлы.

1. АДИ ИГНЕЙШЕС С развитием бизнеса, изменением технологий и появлением новых возможностей и устремлений у работников меняются и

наши представления о работе и сотрудничестве, о том, как мы осуществляем инновации. Какие они сейчас? Как, по-вашему, выглядит будущее работы, как будет строиться наша рабочая среда в ближайшей перспективе?

САТЬЯ НАДЕЛЛА ...Это «великая перестановка». Сегодня люди говорят не только о том, когда, где и как они будут работать. Сегодня они хотят понимать, зачем они работают, и, если так можно выразиться, переписать внутренний контракт о смысле работы. Они задаются вопросом, на какую компанию они хотят работать и какие задачи или какая профессия им нравится...

2. АДИ ИГНЕЙШЕС Как вы сегодня представляете себе эффективную формулу работы с персоналом? Что нужно, чтобы привлечь и удержать сотрудников, с учетом того, о чем вы говорите применительно к развитию рабочей среды и меняющимся представлениям о работе.

САТЬЯ НАДЕЛЛА ...Я всегда думаю: а если бы каждый, кто работает в Microsoft, сказал об этом иначе, наоборот – не «я работаю на Microsoft», а «Microsoft работает на меня» – на одну секунду, чисто умозрительно, будет ли это верно? ...

3. АДИ ИГНЕЙШЕС: На фоне всех происходящих изменений в организации работы, экспериментов с возвращением на рабочие места и попыток найти решения я задумываюсь о роли руководителей. Как выглядит сильное лидерство в этот сложный переходный момент?

САТЬЯ НАДЕЛЛА: Это отличный вопрос, потому что речь идет о главном решающем факторе. Меня поражает, насколько большое значение имеет лидерство и, я бы сказал, хорошая управленческая подготовка. Примерно за год до пандемии мы стали особенно подчеркивать, что для того, чтобы создавать и менять качество опыта сотрудников в Microsoft, необходимы великие менеджеры. Я на своем опыте пришел к тому, что нужно каждый день учиться правильно управлять и руководить. Поэтому мы разработали нашу модель – Model, Coach, Care. Model (моделируй) и Coach (обучай) – это, скорее всего, понятные пункты. Все понимают, что управлять и быть лидером – это привилегия. Вы должны сами моделировать работу в команде так, как вам нужно. И нужно быть действительно хорошим коучем. А последняя составляющая, Care (заботься), по-настоящему актуальна сегодня, особенно когда нет возможности быть рядом и постоянно поддерживать контакт с людьми. ...

4. АДИ ИГНЕЙШЕС: В чем вы видите самый главный источник инноваций и почему. Может быть, это многообразие, технические навыки, человеческий подход, справедливое отношение к сотрудникам, что-то другое?

САТЬЯ НАДЕЛЛА: В эмпатии.

### 1.2 Вопросы и задания к кейсу

1. Докажите, что лидерство Сатьи Наделлы основано на эмоциональном интеллекте, и объясните, какие именно способности и личностные качества он проявляет в руководстве компанией.

2. В приведенных фрагментах беседы Сатья Наделла затрагивает вопросы лидерства и командной работы в будущем.

Отвечая на первый вопрос, Сатья говорит о «великой перестановке», предлагает переписать внутренний контракт о смысле работы. О каком уровне потребностей и категории чувств идет речь? Дайте объяснение этой идее с позиции эмоционального интеллекта.

Отвечая на второй вопрос, Сатья Наделла раскрывает эффективную формулу работы с персоналом: «Не «я работаю на Microsoft», а «Microsoft работает на меня». Посмотрите на эту формулу под призмой эмоционального интеллекта. Какой смысл Наделла вложил в эту формулу?

Отвечая на третий вопрос, Сатья Наделла говорит о том, как выглядит сильное лидерство. Он раскрывает модель – Model, Coach, Care. Model (моделируй) и Coach (обучай), Care (заботься).

Разработайте корпоративные принципы, которые бы раскрывали содержание последнего пункта – Care (заботься) в лидерстве и командной работе.

3. Отвечая на четвертый вопрос о главном источнике инноваций, Сатья ответил: эмпатия. Объясните смысл этой идеи с точки зрения эмоционального интеллекта.

Познакомьтесь с заключением по кейсу, прочитайте полный текст беседы, поделитесь своими впечатлениями, сравнив свои ответы на вопросы кейса с ответами самого Наделлы.

### 1.3 Тайминг:

– время на выполнение заданий – 35 минут,

- время на ответы на вопросы заданий – 15 минут,
- время на ознакомление обучающихся с заключением по кейсу (чтение текста беседы Ади Игнейшеса и Сатьи Наделлы) – 15 минут.

#### 1.4 Вспомогательные материалы

1. Видео беседы Ади Игнейшеса и Сатьи Наделлы

<https://www.youtube.com/watch?v=FRztx0wVuPA>

2. Запись текста беседы Ади Игнейшеса и Сатьи Наделлы

<https://big-i.ru/liderstvo/lidery/satya-nadella-segodnya-lyudi-khotyat-ponimat-zachem-oni-rabotayut/>

1.5 Заключение по кейсу (выдается после ответов обучающихся на вопросы к кейсу и выполнения всех заданий к кейсу):

АДИ ИГНЕЙШЕС: Сатья, наш проект посвящен новому миру работы. И, наверное, я мало кого мог бы сейчас вспомнить, кто лучше вас ориентировался бы в этом вопросе и был в курсе того, какие платформы и подходы необходимы нам для эффективной совместной работы. С развитием бизнеса, изменением технологий и появлением новых возможностей и устремлений у работников меняются и наши представления о работе и сотрудничестве, о том, как мы осуществляем инновации. Какие они сейчас? Как, по-вашему, выглядит будущее работы, как будет строиться наша рабочая среда в ближайшей перспективе?

САТЬЯ НАДЕЛЛА: Вы абсолютно правы. По мере того, как мы преодолеваем или проживаем эту пандемию на разных ее этапах, мы наблюдаем реальные структурные изменения, которые, как мне кажется, продиктованы двумя мегатрендами. Первый связан с гибридной работой и является результатом изменения ожиданий в отношении гибкости, на которую сегодня люди хотят рассчитывать в выборе времени, места и способа работы. А второй мегатренд, как мне кажется, удачно обозначил CEO LinkedIn Райан Рослански. Это «великая перестановка». Сегодня люди говорят не только о том, когда, где и как они будут работать. Сегодня они хотят понимать, зачем они работают, и, если так можно выразиться, переписать внутренний контракт о смысле работы. Они задаются вопросом, на какую компанию они хотят работать и какие задачи или какая профессия им нравится. Эти две масштабных тенденции – гибридная работа и великая перестановка — определяют фундаментальные структурные изменения, влияющие на все, что мы делаем.

АДИ ИГНЕЙШЕС: Сатья, наш проект посвящен новому миру работы. И, наверное, я мало кого мог бы сейчас вспомнить, кто лучше вас ориентировался бы в этом вопросе и был в курсе того, какие платформы и подходы необходимы нам для эффективной совместной работы. С развитием бизнеса, изменением технологий и появлением новых возможностей и устремлений у работников меняются и наши представления о работе и сотрудничестве, о том, как мы осуществляем инновации. Какие они сейчас? Как, по-вашему, выглядит будущее работы, как будет строиться наша рабочая среда в ближайшей перспективе?

САТЯ НАДЕЛЛА: Вы абсолютно правы. По мере того, как мы преодолеваем или проживаем эту пандемию на разных ее этапах, мы наблюдаем реальные структурные изменения, которые, как мне кажется, продиктованы двумя мегатрендами. Первый связан с гибридной работой и является результатом изменения ожиданий в отношении гибкости, на которую сегодня люди хотят рассчитывать в выборе времени, места и способа работы. А второй мегатренд, как мне кажется, удачно обозначил CEO LinkedIn Райан Рослански. Это «великая перестановка». Сегодня люди говорят не только о том, когда, где и как они будут работать. Сегодня они хотят понимать, зачем они работают, и, если так можно выразиться, переписать внутренний контракт о смысле работы. Они задаются вопросом, на какую компанию они хотят работать и какие задачи или какая профессия им нравится. Эти две масштабных тенденции – гибридная работа и великая перестановка – определяют фундаментальные структурные изменения, влияющие на все, что мы делаем.

АДИ ИГНЕЙШЕС: На фоне всех происходящих изменений в организации работы, экспериментов с возвращением на рабочие места и попыток найти решения я задумываюсь о роли руководителей. Как выглядит сильное лидерство в этот сложный переходный момент?

САТЯ НАДЕЛЛА: Это отличный вопрос, потому что речь идет о главном решающем факторе. Меня поражает, насколько большое значение имеет лидерство и, я бы сказал, хорошая управленческая подготовка. Примерно за год до пандемии мы стали особенно подчеркивать, что для того, чтобы создавать и менять качество опыта сотрудников в Microsoft, необходимы великие менеджеры. Я на своем опыте пришел к тому, что нужно каждый день учиться правильно управлять и руководить. Поэтому мы разработали нашу модель – Model, Coach, Care. Model (моделируй) и Coach (обучай) – это, скорее всего, понятные пункты. Все понимают, что управлять и быть

лидером – это привилегия. Вы должны сами моделировать работу в команде так, как вам нужно. И нужно быть действительно хорошим коучем. А последняя составляющая, Care (заботься), по-настоящему актуальна сегодня, особенно когда нет возможности быть рядом и постоянно поддерживать контакт с людьми. Что понимается под этой заботой? Умение проявлять эмпатию и ставить себя на место тех, кем вы руководите или управляете. Важно понимать: дело не только в пандемии, едином неожиданно случившемся маловероятном событии, которое влияет на всех нас. На каждого из нас влияет наше особенное редкое событие в наших индивидуальных обстоятельствах. Но менеджеры, которые присматриваются и проявляют заботливое отношение к сотрудникам, могут разобраться в ситуации и помочь нам ее преодолеть. Для меня это самый важный урок в произошедшем. И мы стараемся придумать, как помочь в этом. Здесь тоже можно опереться на данные. Будут полезны напоминания о каких-то действиях, поэтому еще один из инструментов Viva – возможность получать подобные идеи и подсказки. Если я с кем-то никогда не общался один на один, мне будет полезно увидеть сигнал о том, что с этим человеком мы никогда ничего не обсуждали. А в какой-то момент стоит обратить внимание на проблему общего благополучия или выгорания сотрудника, потому что он работает без перерывов. И это тоже будет полезным напоминанием. Или, например, я соберусь отправить электронное письмо команде в выходной день и увижу подсказку, что, может быть, лучше сделать это в рабочие часы. Есть вещи, которые, на мой взгляд, могут нам помочь более эффективно управлять, заботиться о людях в команде и в итоге повышать свои результаты.

**АДИ ИГНЕЙШЕС:** В чем вы видите самый главный источник инноваций и почему. Может быть, это многообразие, технические навыки, человеческий подход, справедливое отношение к сотрудникам, что-то другое?

**САТЯ НАДЕЛЛА:** В эмпатии. Я пришел к тому, что важнейшее природное свойство человека – это наша способность поставить себя на место других людей и посмотреть на мир их глазами. Это и есть эмпатия. И она играет важнейшую роль в дизайн-мышлении. Когда мы говорим о том, что смысл инноваций заключается в реализации нереализованных и невыявленных потребностей рынка, за этим ведь в конечном счете стоят нереализованные и невыявленные потребности людей и организаций, в которых эти люди работают. И потому эмпатия так важна. Источник инноваций в нашем самом человеческом качестве, и это качество – эмпатия.

## **ВТОРОЕ ГРУППОВОЕ ЗАДАНИЕ ДЛЯ АССЕСМЕНТА – Мозговой штурм «Обновить страницу»**

### 2.1 Задание

1. В книге «Обнови страницу» Сатъя Наделла пишет о трех принципах лидерства:

- добиваться ясного понимания у сотрудников;
- лидер генерирует энергию внутри команды и для компании;
- лидеры активно ищут пути к успеху и находят способ воплотить задуманное в реальность.

2. Раскройте содержание этих принципов.

Сатъя Наделла пишет о трех правилах повышения эффективности деловых встреч:

- слушай больше;
- говори меньше;
- становись решительным, когда это нужно.

3. Раскройте эти правила с позиции эмоционального интеллекта.

4. Методом мозгового штурма сформулируйте принципы лидерства, основанные на эмоциональном интеллекте. Предположите, какое влияние данные принципы будут оказывать на команду.

### 2.3 Тайминг:

- время на выполнение заданий – 25 минут,
- время на ответы на вопросы заданий – 15 минут,
- время на ознакомление обучающихся с заключением по кейсу – 5 минут.

## **Шкала оценивания профессиональной компетенции будущего ПКБ-1**

№	Уровень Сформированности ПКб	Показатели оценивания		
		способность действовать (выполнение действий, названных индикаторами достижения ПКб)	способность творить, сотрудничать и развиваться (поведенческие индикаторы, показатели личностного роста)	креативность, инновационность
1	Не соответствует ожиданиям	Не выполняет действия, названные индикаторами достижения ПКб; не принимает участия в процессе выполнения задания группой	Наблюдатель (присутствует при реализации предложенных кем-то нестандартных подходов и решений)	Формальный член команды

2	<b>Требуются улучшения</b>	Выполняет некоторые действия, названные индикаторами достижения ПКб, порученные ему при выполнении задания группой, но нуждается в посторонней помощи	Мотивированный помощник <i>(незначительное, но заинтересованное участие в реализации чужих нестандартных подходов и решений)</i>	Исполнитель
3	<b>Соответствует базовым ожиданиям</b>	Самостоятельно выполняет действия, названные индикаторами достижения ПКб, порученные ему при выполнении задания группой	Активный участник творческого процесса <i>(активно вовлекается в реализацию предложенных кем-то нестандартных подходов и решений)</i>	Уверенный исполнитель
4	<b>Соответствует ожиданиям</b>	Самостоятельно выполняет действия, названные индикаторами достижения ПКб, порученные ему при выполнении задания группой, и оказывает помощь другим обучающимся, консультирует нуждающихся в помощи	Соавтор, <i>(подхватывает, дополняет и (или) развивает чужие нестандартные подходы и решения)</i>	Учитель, консультант
5	<b>Превосходит ожидания</b>	Организует деятельность группы по выполнению задания, распределяет обязанности между членами группы по выполнению задания, самостоятельно выполняет наиболее сложные действия, названные индикаторами достижения ПКб, оказывает другим обучающимся помощь в их выполнении и берет на себя ответственность за выполнение задания группой	Генератор идей, инноватор, автор <i>(предлагает нестандартные подходы и решения)</i>	Лидер

**Критерии оценивания выполнения групповых заданий ассесмента:**

**Уровень сформированности ПКб–1, превосходящий ожидания:** доля освоенных обучающимся знаний, умений и опыта деятельности, указанных в таблице 1.3 РПД для данной профессиональной компетенции будущего, составляет 100-90%.

**Уровень сформированности ПКб–1, соответствующий ожиданиям:** доля освоенных обучающимся знаний, умений и опыта деятельности, указанных в таблице 1.3 РПД для данной профессиональной компетенции будущего, составляет 89-80%.

**Уровень сформированности ПКб–1, соответствующий базовым ожиданиям:** доля освоенных обучающимся знаний, умений и опыта деятельности, указанных в таблице 1.3 РПД для данной профессиональной компетенции будущего, составляет 79-65%.

**Уровень сформированности ПКб–1, требующий улучшений:** доля освоенных обучающимся знаний, умений и опыта деятельности, указанных в таблице 1.3 РПД для данной профессиональной компетенции будущего, составляет более 64-50%.

**Уровень сформированности ПКб–1, не соответствующий ожиданиям:** доля освоенных обучающимся знаний, умений и опыта деятельности, указанных в таблице 1.3 РПД для данной профессиональной компетенции будущего, составляет менее 50%.

### **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

#### **3.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

##### **Вопросы в закрытой форме**

1. Слово «эмоция» происходит от латинского глагола «*moveo*», что означает
  - А) «двигать, приводить в движение»
  - Б) «чувствовать»
  - В) «воспринимать»
  - Г) «мотивировать»
2. Автор определения «эмоциональный интеллект: способность мотивировать себя и настойчиво стремиться к достижению цели, несмотря на провалы; сдерживать порывы и откладывать получение удовольствия; контролировать настроение и не позволять чувствам затмевать разум; сопереживать и надеяться»
  - А) Дэниел Гоулман
  - Б) Антонио Дамасио
  - В) Говард Гарднер
  - Г) Джон Майер
3. Авторы теории эмоционального интеллекта
  - А) Джон Майер, Питер Сэловей

- Б) Джон Уотсон, Эдуард Торндайк  
 В) Ролло Мэй, Виктор Франкл  
 Г) Абрахам Маслоу, Карл Роджерс
4. Авторы книги «Эмоциональный интеллект руководителя»  
 А) Дэвид Карузо, Питер Сэловей  
 Б) Абрахам Маслоу, Карл Роджерс  
 В) Джон Уотсон, Эдуард Торндайк  
 Г) Ролло Мэй, Виктор Франкл
5. Что не входит в формулу, отражающую возникновение эмоции (по П.В. Симонову)  
 А) сила и качество актуальной потребности;  
 Б) информация о средствах, времени и ресурсах, теоретически необходимых для удовлетворения потребности;  
 В) информация о средствах, времени и ресурсах, которые в данный момент есть у человека в распоряжении;  
 Г) личностные качества человека.
6. Определение эмоционального интеллекта как «способности чувствовать и выражать эмоции, связывать эмоции и мысли, понимать причину эмоций у себя и других» принадлежит  
 А) Джону Мэйеру, Питеру Сэловею  
 Б) Абрахаму Маслоу, Карлу Роджерсу  
 В) Джону Уотсону, Эдуарду Торндайку  
 Г) Ролло Мэйю, Виктору Франклу
7. Психические процессы, отражающие оценку ситуации для человека в плане удовлетворения его актуальных потребностей и протекающие в форме субъективных переживаний и физиологических реакций  
 А) Эмоциональные процессы  
 Б) Познавательные процессы  
 В) Волевые процессы
8. Психические процессы, проявляющиеся в ситуациях, связанных с принятием решений, преодолением трудностей, управлением своим поведением  
 А) Эмоциональные процессы  
 Б) Познавательные процессы  
 В) Волевые процессы
9. Как называется стремительно и бурно протекающий эмоциональный процесс взрывного характера, который может дать неподчиненную сознательному волевому контролю разрядку в действии?  
 А) Аффект  
 Б) Эмоция  
 В) Настроение  
 Г) Чувство
10. Навык, позволяющий человеку не зависеть от влияний и оценок других людей, самостоятельно решать, как себя вести и отвечать за это.  
 А) Ассертивность  
 Б) Самосознание  
 В) Саморегуляция  
 Г) Эмпатия
11. Психическое состояние, в котором человек полностью включён в то, чем он занимается, что характеризуется деятельным сосредоточением, полным вовлечением в процесс деятельности.

- А) Состояние потока
  - Б) Состояние синтонии
  - В) Состояние эйфории
  - Г) Состояние сосредоточенности
12. Как называется лидерство на основе настройки лидера и его аудитории на одну эмоциональную волну, в основе которого лежит эмоциональный интеллект, активность сознания, оптимизм и эмпатия?
- А) резонансное лидерство
  - Б) диссонансное лидерство
  - В) эффективное лидерство
13. Кто ввел понятие «резонансное лидерство»?
- А) Д. Гоулман, Р. Боятцис Э. Макки
  - Б) Д. Карузо, П. Сэловей
  - В) Дж. Майер, П. Сэловей
14. Какой из лидерских стилей способствует эмоциональному резонансу с командой?
- А) идеалистический стиль;
  - Б) амбициозный стиль;
  - В) авторитарный стиль.
15. Какой из лидерских стилей вызывает эмоциональный диссонанс с командой?
- А) амбициозный стиль;
  - Б) обучающий стиль;
  - В) товарищеский стиль;
  - Г) демократический стиль.
16. Как называется «особая форма организации людей, основанная на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия»?
- А) Команда
  - Б) Коллектив
  - В) Группа
  - Г) Организация
17. Что не относится к приоритетным качествам участников команды?
- А) стремление к сотрудничеству;
  - Б) доверие к коллегам;
  - В) надежность;
  - Г) способность воспринимать критику;
  - Д) логическое мышление.
18. Что не относится к нормам и правилам командной работы?
- А) сразу же сообщает об обнаруженных недостатках в качестве продукции или работы;
  - Б) соблюдает оговоренные сроки исполнения работ;
  - В) принимает участие в планерках и собраниях;
  - Г) считает задачу, стоящую перед командой, приоритетной;
  - Д) не высказывает свое мнение, если оно идет вразрез с мнением большинства.
19. Что не относится к особенностям коммуникации в команде?
- А) осознают взаимозависимость и понимают ценность взаимной поддержки;
  - Б) содействуют организационному успеху, используя свой талант и знания;
  - В) признают конфликт нормальной составляющей взаимоотношений;
  - Г) воспринимают конфликтные ситуации негативно, застревают в них.
20. Что относится к функции лидера команды?
- А) выступает посредником в разрешении конфликта, не дает ему разрастись;
  - Б) рассматривает совместный поиск решения проблем членами группы как напрасную потерю времени или узурпацию его полномочий;
  - В) не спешит признавать успехи работника или группы в целом;

- Г) игнорирует конфликты между членами группы или с другими группами.
21. Что является условием создания команды?
- А) решение сложных задач или проблем требует междисциплинарного подхода;  
 Б) Интересы участников сталкиваются, существуют противоречия;  
 В) Нужно быстро принять решение;  
 Г) Компания оценивает вклады каждого в операционные результаты.
22. Какое правило ведения переговоров введено в связи с тенденцией переноса своего отношения к обсуждаемой проблеме на людей, имеющих отношение к данной проблеме?
- А) Отделяйте людей от проблемы  
 Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях  
 В) Рассматривайте альтернативные варианты  
 Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей
23. Какое правило ведения переговоров введено в связи с тем, что позиции участников переговоров ясны, а интересы и потребности обычно не афишируются или скрываются?
- А) Отделяйте людей от проблемы  
 Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях  
 В) Рассматривайте альтернативные варианты  
 Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей
24. Какая рекомендация относится к категории «восприятие» среди «человеческих факторов» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)?
- А) Не делайте вывода о намерениях людей, исходя из собственных опасений  
 Б) Позвольте другой стороне «выпустить пар»  
 В) Говорите так, чтобы вас поняли  
 Г) Говорите о себе, а не о них
25. Какая рекомендация относится к категории «эмоции» среди «человеческих факторов» переговоров (по У. Юри и Р. Фишеру)?
- А) Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными  
 Б) Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано  
 В) Говорите так, чтобы вас поняли  
 Г) Говорите о себе, а не о них

### Вопросы на установление соответствия

#### 1. Соотнесите функции эмоций (по П.В. Симонову) с их описанием

1) Оценочная (или отражательная) функция	А) Индивид переживает ожидание предстоящих событий, начало своих действий, вероятность достижения успеха (будет ли получен результат, достигнута цель или удовлетворена потребность).
2) Предвосхищающая (или упреждающая) функция	Б) Индивид переживает отношение и оценивает значимость событий или ситуации внутри или вне себя, свои возможности и производимые действия, а также достигаемые результаты своей деятельности.
3) Мотивирующая (или побуждающая) функция.	В) Индивид переживает необходимость достижения конкретного результата. Генерируется активность, необходимая для этого. Также формируется желание и намерение повторять в дальнейшем действия, которые приводят к положительному опыту, или избегать действий, приводящих к противоположному результату. В некоторых случаях данная функция побуждает человека изменять свое поведение.

#### 2. Соотнесите функции эмоций (по П.В. Симонову) с их содержанием

1) Мотивирующая (или побуждающая) функция	А) Обеспечивает прилив энергии, применение имеющихся в распоряжении индивида возможностей и своего общего потенциала для достижения поставленной цели и преодоления препятствий на пути к ней.
---	--

2) Мобилизующая функция	Б) Подтверждает степень соответствия достигнутой цели испытываемому желанию, намеченному результату. Закрепляет в памяти все важное и полезное, что помогло достичь цели. Обеспечивает принятие для будущего тех методов действий, которые приводят к эмоциональному удовлетворению, и отторжение действий, приведших к негативному опыту.
3) Подкрепляющая функция	В) Индивид переживает необходимость достижения конкретного результата. Генерируется активность, необходимая для этого. Также формируется желание и намерение повторять в дальнейшем действия, которые приводят к положительному опыту, или избегать действий, приводящих к противоположному результату. В некоторых случаях данная функция побуждает человека изменять свое поведение.

3. Соотнесите компоненты структуры эмоционального интеллекта с их содержанием (по Д. Мэйеру, П. Сэловею, Д. Карузо)

1) Идентификация эмоций	А) Способность порождать, использовать и испытывать эмоции для передачи чувств или использовать их в других когнитивных процессах
2) Использование эмоций в мышлении и деятельности	Б) Способность воспринимать эмоции – свои и чужие, в том числе выраженные через искусственные объекты, изобразительное искусство, литературу, музыку и другие стимулы
3) Понимание эмоций	В) Способность быть открытым чувствам, способность регулировать их в себе и других, что способствует самосознанию и личностному росту
4) Управление эмоциями	Г) Способность понимать информацию, которую несут эмоции, понимать, как эмоции взаимодействуют между собой и развиваются в процессе взаимоотношений, оценивать эти значения эмоций

4. Соотнесите название компонента эмоционального интеллекта (по Р. Бар-Ону) с его описанием

А) познание себя	1) эмпатия, межличностные взаимоотношения, социальная ответственность
Б) навыки межличностного общения	2) осознание своих эмоций, уверенность в себе, самоуважение, самоактуализация, независимость
В) способность к адаптации	3) решение проблем, связь с реальностью, гибкость
Г) управление стрессом	4) оптимизм
Д) преобладающее настроение	5) устойчивость к стрессу, контроль импульсивности

5. Соотнесите виды психических процессов с их описанием

А) Эмоциональные процессы	1) отражают оценку ситуации для человека в плане удовлетворения его актуальных потребностей и протекающие в форме субъективных переживаний и физиологических реакций
Б) Познавательные процессы	2) проявляются в ситуациях, связанных с принятием решений, преодолением трудностей, управлением своим поведением
В) Волевые процессы	3) связаны с восприятием и переработкой информации

6. Соотнесите компонент структуры эмоций с его содержанием

А) Импрессивный компонент	1) выражен во внешнем поведении человека: мимике, пантомимике, речи, жестикуляции
Б) Экспрессивный компонент	2) представлен изменениями вегетативных показателей: частотой сердечных сокращений, артериальным давлением, частотой дыхания
В) Физиологический компонент	3) представлен переживанием, функцией которого является образование специфического, субъективного опыта человека, направленного на выявление его сущности, места в мире

7. Соотнесите форму эмоционального реагирования с ее определением

А) Аффект	1) Ситуативную эмоциональную реакцию не на стимулы, а на текущие или возможные ситуации, ими создаваемые.
Б) Эмоция	2) Стремительно и бурно протекающий эмоциональный процесс взрывного характера, который может дать неподчиненную сознательному волевому контролю разрядку в действии.
В) Настроение	3) Состояние человека, в котором отражается его устойчивое отношение к определенным предметам или явлениям окружающего мира.
Г) Чувство	4) Длительное эмоциональное состояние, связанное со слабо выраженными положительными и отрицательными эмоциями, окрашивающее все другие переживания, мысли и действия.

#### 8. Соотнесите характерную особенность чувств с ее описанием

А) Предметность	1) Чувства позволяют выделять в воспринимаемой и представляемой действительности объекты и события, имеющие для человека стабильную потребностно-мотивационную значимость, и определять динамику и содержание ситуативных эмоциональных реакций (например, появление радости при успехе любимого человека и неудаче нелюбимого).
Б) Устойчивость	2) Чувства организуются в иерархическую систему соответственно актуально действующим мотивам человека.
В) Внеситуативность	3) Чувства всегда связаны с определенным объектом, человеком, событием.
Г) Иерархичность	4) Чувства выражают устойчивые эмоциональные отношения (эмоциональные константы) человека к тем или иным предметам, которые могут сохраняться порой в течение всей жизни.

#### 9. Установите соответствие драйвера эмоционального интеллекта и эмоционально-интеллектуальной стратегии

А) Осознанность	1) Развивает стратегию «Руководителей». Такие люди стрессоустойчивы, эмпатичны и трудолюбивы, но подвержены синдрому самозванца. Это когнитивное искажение, когда человек считает себя обманщиком и не приписывает достижения своим качествам и навыкам.
Б) Самооценка	2) Помогает освоить стратегию «Героев». Герои получают удовольствие от саморазвития и достижений, поэтому постоянно совершенствуются и могут вести за собой людей. Герои рискуют быстро перегореть, если не осознают причин своей работы.
В) Мотивация	3) Помогает освоить стратегию «Звезд». Такие люди уверены в себе, но склонны говорить, чтобы произвести впечатление.
Г) Адаптивность	4) Развивает стратегию «Философов». Философы быстро учатся и накапливают знания, но им сложно перейти от теории к практике и перевести знания в реальные навыки.

#### 10. Установите соответствие между компонентами эмоционального интеллекта и их содержанием

А) Самосознание	1) способность понимать чувства других людей
Б) Саморегуляция	2) осознание своих сильных и слабых сторон, эмоций и импульсов, как наши эмоции и поведение влияют на окружающих
В) Эмпатия	3) способность управлять своими эмоциями и импульсами

#### 11. Установите соответствие когнитивного искажения, приводящего к отрицательным эмоциональным переживаниям, с его описанием

А) Мышление по типу: «Все-или-ничего»	1) все, что вы замечаете или помните, это только плохие примеры или переживания
Б) Чрезмерное обобщение плохих событий	2) вы видите событие, ситуацию или человека как нечто черно-белое, без каких-либо оттенков
В) Негативный мыслительный фильтр	3) вы берете один плохой пример или событие, обобщаете их и уверяете себя, что всеподобные примеры или события так же плохи
Г) Чтение чужих мыслей	4) вы импульсивно интерпретируете чью-то реакцию на вас, как негативную

12. Установите соответствие когнитивного искажения, приводящего к отрицательным эмоциональным переживаниям, с его описанием

А) Усиление негативных примеров	1) вы импульсивно предсказываете, что какое-то событие или человек разочаруют вас, и действуете соответственно, хотя и не имеете оснований для этого предсказания
Б) «Следует» и «должен»	2) преувеличение важности неприятного события, ошибки или личных особенностей
В) Негативные стереотипы	3) вы предъявляете требования к себе, окружающим и миру (или к условиям, в которых живем), используя абсолютные категории
Г) Гадание	4) вы закрепляете за собой и окружающими такие ярлыки, как: «неудачник», «растяпа», «проигравший»

13. Установите соответствие между принципом управления эмоциями других и его описанием

А) Принцип целеполагания	1) Важно принимать эмоции другого человека
Б) Принцип цивилизованного влияния	2) Важно сформулировать, чего именно вы хотите добиться, управляя эмоциями других людей
В) Принцип принятия	3) Выбирая методы управления эмоциями других, необходимо выбирать те, которые учитывают не только ваши цели, но и цели вашего партнера по общению

14. Установите соответствие между техникой управления эмоциями других и примером ее применения

А) «Вербализация чувств»	1) «Я услышал это так...», «Вы хотите сказать, что...», «Иными словами...», «Насколько я понял...», «Похоже на то, что...», «Если я Вас правильно понял...»
Б) «Рационализация эмоции собеседника»	2) «Мне кажется, Вы чем-то недовольны сейчас в нашем взаимодействии и даже, может быть, немного раздражены. Возможно, я ошибаюсь, но Вы могли бы мне, пожалуйста, ответить, насколько это близко правде?»
В) «Перефразирование слов собеседника»	3) «Что самое страшное может с вами произойти?», «И тогда что случится?»

15. Соотнесите лидерский стиль, основанный на эмоциональном интеллекте, с его описанием

А) Идеалистический стиль.	1) Лидер воодушевляет людей, рисуя им привлекательный образ будущего, позитивно воздействует на климат в организации. Среди навыков эмоционального интеллекта опорными для этого стиля являются: вдохновение, самосознание, открытость, сопереживание.
Б) Обучающий стиль.	2) Лидер создает гармонию путем сближения людей. Использование этого стиля предполагает наличие таких навыков эмоционального интеллекта, как сопереживание, умение понимать чувства и потребности других людей, способность влиять на настроение подчиненных, умение урегулировать конфликты.
В) Товарищеский стиль.	3) Лидер связывает желания людей с целями организации, использует этот стиль, чтобы помочь сотрудникам улучшить производительность за счет развития перспективных способностей. В основе этого стиля лежат такие навыки эмоционального интеллекта, как умение развивать способности других людей, самосознание, эмпатия.
Г) Демократический стиль.	4) Лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности. Этот стиль строится на трех навыках эмоционального интеллекта: способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.

16. Соотнесите лидерский стиль, основанный на эмоциональном интеллекте, с его описанием

А) Амбициозный стиль.	1) Лидер создает гармонию путем сближения людей. Используется, чтобы устранить разлад в коллективе, мотивировать работников в трудные времена или укрепить межличностные отношения. <i>Использование этого стиля предполагает наличие таких навыков эмоционального интеллекта, как сопереживание, умение понимать чувства и потребности других людей, способность влиять на настроение подчиненных, умение урегулировать конфликты.</i>
Б) Авторитарный стиль	2) Лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности. Используется, чтобы добиться поддержки, единодушия, получить от сотрудников предложения по развитию дела. Этот стиль строится на трех навыках <i>эмоционального интеллекта: способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.</i>
В) Демократический стиль.	3) Лидер стремится к достижению трудных целей и решению наиболее интересных задач, давление со стороны лидера часто негативно сказывается на климате в коллективе. Такой стиль уместнее всего использовать, когда необходимо получить высокие результаты от команды квалифицированных сотрудников с высокой мотивацией. Лидерам, использующим данный стиль, зачастую не хватает глубокого самосознания, чуткости к подчиненным, самоконтроля.
Г) Товарищеский стиль	4) Лидер рассеивает страхи, указывая четкое направление движения в непредвиденных ситуациях, часто оказывает негативное воздействие на коллектив, особенно в случае злоупотребления этим стилем. Эффективен в кризисной ситуации, когда необходима полная реорганизация бизнеса, либо при управлении трудными сотрудниками. Базируется на таких навыках эмоционального интеллекта, как <i>влиятельность, стремление к достижениям и инициативность.</i> Однако таким лидерам не всегда хватает самоконтроля и чуткости.

17. Установите соответствие между лидерскими способностями и структурными компонентами эмоционального интеллекта (по книге Д. Гоулмана «Эмоциональное лидерство»)

А) Самосознание	1) умение контролировать разрушительные эмоции, проявление честности и прямоты; гибкое приспособление к меняющейся ситуации и преодоление препятствий, настойчивое желание улучшать производительность ради соответствия внутренним стандартам качества, готовность к активным действиям и умение не упустить возможности, умение позитивно смотреть на вещи
Б) Самоконтроль	2) анализ собственных эмоций и осознание их воздействия, понимание собственных сильных сторон и пределов своих возможностей, чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности
В) Социальная чуткость	3) воодушевление, влияние, помощь в самосовершенствовании, содействие изменениям, урегулирование конфликтов, командная работа и сотрудничество
Г) Управление отношениями	4) умение прислушиваться к чувствам других людей, понимание их позиции и активное проявление участливого отношения к их проблемам, понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне, способность признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов, покупателей

18. Установите соответствие природы стиля лидерства с его названием (по К. Левину)

А) Авторитарный стиль	1) Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях.
Б) Демократический стиль	2) Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Прерогатива в установлении целей и выборе средств. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху вниз.
В) Либеральный стиль	3) Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы. Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режим. Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе.

19. Установите соответствие характера влияния на подчиненных с используемой мотивацией (по Р. Лайкерту)

А) Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	1) Вознаграждения и определенной мере наказания
Б) Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	2) Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения
В) Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	3) Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Г) Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним	4) Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении

20. Установите соответствие между стилем лидерства и степенью зрелости последователей

А) Указывающий стиль	1) является лучшим в случае умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать.
Б) Убеждающий стиль	2) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая тем самым людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.
В) Участвующий стиль	3) является лучшим для руководства зрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания.
Г) Делегирующий стиль	4) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы.

21. Соотнесите принцип взаимодействия в команде в его содержанием

А) Принцип функционального равенства	1) Каждый член команды должен быть для других участников команды консультантом в рамках своей компетенции.
Б) Принцип превосходства	2) Значимость, ценность, истинность идеи, предложения оценивается независимо от того, кем, как и при каких обстоятельствах, она высказана.
В) Принцип минимального контроля	3) Это условие свободы функции управления от незрелых решений, устаревших приемов и методов, от недостаточной самокритичности и излишней самоуверенности руководителей.
Г) Право на критику	4) Принцип приобретает форму требования авторегулирования деятельности формальных структурных единиц.

22. Соотнесите тип команды с его характеристиками (по Г.М. Паркеру)

А) Функциональная команда	1) Армейское подразделение или любая другая пирамидальная структура
Б) Самоуправляемая команда	2) Например, консалтинговая группа, в которой все члены ответственны за полный рабочий процесс
В) Кросс-функциональная команда	3) Вид групп, формируется из представителей различных отделов для построения проектов развития компаний, постоянного отслеживания перспектив и выполнения других задач

23. Соотнесите название командной роли с ее содержанием (по Р.М. Белбину)

А) Координатор (председатель) /chairman	1) Способен заставить других работать над распределенными целями. Охотно раздает поручения, быстро раскрывает индивидуальные наклонности и таланты и мудро их использует для достижения целей команды.
Б) Мотиватор/	2) Команда поддерживает его больше всего. Умеет быть гибким и адаптироваться к

shaper	любой ситуации и разным людям. Способен слушать и сопереживать. В работе полагается на чувства, может испытывать трудности при принятии срочных решений.
В) Дипломат (душа команды) / team worker	3) Обладает высоким уровнем энергией и великой жадой достижений. Обычно ярко выраженный экстраверт, очень напористый. Ему нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, он быстро находит обходные пути. Его роль самая конкурентная в команде.
Г) Исследователь / resource investigator	4) Умеет общаться с людьми в компании и за ее пределами. Распознает, что уже есть, а что еще предстоит сделать. Его обычно тепло принимают в команде из-за открытой натуры. Всегда готов находить возможности. Но если не стимулировать, его энтузиазм быстро снижается.

24. Установите соответствие между стадией командообразования и состоянием участников (по Б.Такману)

А) FORMING формирование	1) Открытость к групповому взаимодействию, стремление к единству и преодолению конфликтов
Б) STORMING бурление/шторм	2) Замедленное взаимодействие, осторожность, самостоятельность, индивидуальная закрытость
В) NORMING нормализация	3) Усиление взаимодействия, противопоставление себя группе, критичность, поляризация
Г) PERFORMING слаженная работа	4) Сработанность, доверие, ориентация на достижение совместных результатов

25. Установите соответствие между фазами развития команды и их описанием (по Л.М. Кролю)

А) фаза жесткой структуры, алгоритма, монологов	1) В группе есть постоянный лидер, который дает слово каждому из ее членов. Все говорят по очереди. Каждый произносит длинный монолог, возражения следуют только после того, как монолог окончен и лидер даст слово другому.
Б) фаза конфликта	2) В этой фазе у группы нет единого дирижера. Даже если присутствует лидер компании, он не играет роль главного, не раздает указаний и не назначает повестку. Ситуационное лидерство становится переходящим.
В) фаза управляемого хаоса	3) Группа начинает обнаруживать, что внутри нее существуют разные мнения, тенденции, что не все в ней едины. Члены группы начинают перебивать друг друга, оспаривая ситуационное лидерство: каждый стремится задать повестку, многие норовят взять слово самостоятельно и высказаться.

26. Установите соответствие между способом влияния и его описанием

А) Манипулирование	1) Скрытое управление поведением партнера
Б) Установка	2) Неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации
В) Заражение	3) Неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации

27. Установите соответствие между книгой о переговорах и автором

А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон	1) «Переговоры без поражения»
Б) Джим Кемп	2) «Сначала скажи «нет»
В) Уильям Юри	3) «Как преодолеть «нет»

## 28. Установите соответствие между книгой о переговорах и автором

А) Роберт Чалдини	1) «Психология влияния»
Б) Джим Кемп	2) «Как преодолеть «нет»
В) Уильям Юри	3) «Сначала скажи «нет»

**Вопросы на установление последовательности**

1. Выстройте в хронологической последовательности разработку моделей эмоционального интеллекта

- А) Модель социального и эмоционального интеллекта Рувена Бар-Она
- Б) Модель эмоционального интеллекта Майера-Сэловея-Карузо (модель способностей)
- В) Смешанная модель Дэниела Гоулмана

2. Выстройте в хронологической последовательности появление книг об эмоциональном интеллекте

- А) Чарльз Дарвин «Выражение эмоций у людей и животных»
- Б) Джон Майер, Питер Сэловея «Эмоциональный интеллект»
- В) Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект. Почему он значит больше, чем IQ»

3. Выстройте в хронологической последовательности появление книг об эмоциональном интеллекте

- А) Джон Майер, Питер Сэловея «Эмоциональный интеллект»
- Б) Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект. Почему он значит больше, чем IQ»
- В) Дэвид Карузо, Питер Сэловея «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять»

4. Выстройте в хронологической последовательности появление книг об эмоциональном интеллекте

- А) Павел Васильевич Симонов «Эмоциональный мозг»
- Б) Джон Майер, Питер Сэловея «Эмоциональный интеллект»
- В) Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект. Почему он значит больше, чем IQ»

5. Выстройте в последовательности фазы протекания аффекта

- А) Внезапное или постепенное (кумулятивное) нарастание напряжения, которое не проявляется в поведении, человек сдерживает себя, происходит сужение сознания;
- Б) нарушение сознания и потеря контроля над собой (невменяемое состояние); происходят агрессивные действия нападения, разрушения, борьбы.

В некоторых случаях вместо агрессивных действий поведение приобретает пассивный характер и выражается в растерянности, бесцельной хлопотливости.

- В) психическая и физическая астения: упадок сил, сонливость, апатия или раскаяние.

6. Установите последовательность стадий формирования и реализации потребности

- А) Стадия соотнесения объективных и субъективных возможностей удовлетворения потребностей.

Б) На этой стадии возникает ощущение объективной недостаточности в чем-либо.

- В) Стадия отличается разрядкой накопившейся напряженности и, как правило, сопровождается получением удовольствия или наслаждения.

7. Выстройте в хронологической последовательности появление теорий потребностей

- А) Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
- Б) Теория мотивации А. Маслоу.
- В) Информационно-потребностная теория П.В. Симонова.

8. Установите последовательность шагов в алгоритме управления эмоциями

- А) Разотождествление себя от эмоции.
- Б) Принятие послания эмоции.

- В) Вхождение в состояние цели.  
 Г) Осознание эмоции.  
 Д) Вербализация эмоции.  
 Е) Осознание своих целей.
9. Установите последовательность этапов техники управления эмоциями другого человека «Эмоциональное заражение»  
 А) войти в состояние драйва, энергии;  
 Б) подумать, что вас вдохновляет и что может вдохновить ваше окружение;  
 В) представить, как бы вы себя чувствовали, если бы вы сами были вдохновлены;  
 Г) выполнить те действия, которые смогут вдохновить окружающих людей.
10. Установите последовательность этапов техники управления эмоциями другого человека «Эффект гейши»  
 А) согласиться с какими-либо идеями вашего собеседника;  
 Б) подчеркнуть его значимость для вас;  
 В) обратиться к собеседнику по имени;  
 Г) улыбнуться ему и установить с ним зрительный контакт;  
 Д) создать в процессе беседы яркую картину будущего собеседника с прогнозированием счастья и успеха.
11. Установите последовательность появления теорий лидерства в науке  
 А) теория лидерских черт (Ф. Гальтон, Р. Стогдилл, Р. Манн)  
 Б) поведенческие теории лидерства (К. Левин)  
 В) ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, П. Херси и К. Бленчард, В. Врум, Ф. Йеттон и А. Яго)  
 Г) концепция трансформационного лидерства (Дж. Бернсом)
12. Установите последовательность появления книг о роли эмоционального интеллекта в лидерстве  
 А) Д. Гоулман «Эмоциональное лидерство»;  
 Б) Дэвид Карузо, Питер Сэловей «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять»;  
 В) Л.М. Кроль «Эмоциональный интеллект лидера»
13. Установите последовательность появления книг о роли эмоционального интеллекта в лидерстве  
 А) Д. Гоулман «Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»  
 Б) Д. Карузо, П. Сэловей «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять»  
 В) Р. Бояцис, Э.Макки «Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии»
14. Установите последовательность стадий, которые определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу (по П. Херси и К. Бланшар)  
 А) Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.  
 Б) Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.  
 В) Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководство.  
 Г) Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.
15. Установите последовательность этапов командного развития (по Б. Такману)  
 А) Этап выработки норм и правил группового поведения. Наступает привыкание, руководитель становится вдохновляющим лидером, сокращается время на споры, коллектив формализует правила совместной работы. Команда развернута,

максимизировано сотрудничество и взаимодействие. Лидер команды поддерживает деловую атмосферу, не допуская неконструктивных конфликтов.

Б) Этап формирования. Участники знакомятся, приглядываются друг к другу, выжидают, как будут развиваться события.

В) Этап сотрудничества или рабочий этап. Члены команды настроены на продолжение работы в прежнем формате. Они обсуждают интересные и запомнившиеся моменты.

Г) Этап контрзависимости и конфликта (бурления, группового шторма). На этом этапе члены команды пытаются наладить совместную деятельность.

Д) Этап завершения. Происходит сворачивание деятельности по проекту и возвращение членов команды в свои функциональные области или к новым проектам

16. Установите последовательность этапов командного развития (по Б.Такману)

А) STORMING

Б) NORMING

В) PERFORMING

Г) FORMING

17. Установите последовательность развития команды (по Л.М. Кролю)

А) фаза жесткой структуры, алгоритма, монологов

Б) фаза конфликта

В) фаза управляемого хаоса

18. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»

Б) Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!»

В) Керри Паттерсон, Джозеф Гренни «Ключевые переговоры»

19. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

А) Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»

Б) Джим Кемп «Сначала скажи «нет»

В) Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

20. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

А) Роберт Чалдини «Психология влияния»

Б) Джим Кемп «Сначала скажи «нет»

В) Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

21. Установите последовательность появления теорий лидерства

А) Теория лидерских черт Р. Стогдилла

Б) Теория лидерских черт У. Бенниса

В) Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара.

22. Установите последовательность фаз развития команды (по Л.М. Кролю)

А) В группе есть постоянный лидер, который дает слово каждому из ее членов. Все говорят по очереди. Каждый произносит длинный монолог, возражения следуют только после того, как монолог окончен и лидер даст слово другому.

Б) В этой фазе у группы нет единого дирижера. Даже если присутствует лидер компании, он не играет роль главного, не раздает указаний и не назначает повестку. Ситуационное лидерство становится переходящим.

В) Группа начинает обнаруживать, что внутри нее существуют разные мнения, тенденции, что не все в ней едины. Члены группы начинают перебивать друг друга, оспаривая ситуационное лидерство: каждый стремится задать повестку, многие норовят взять слово самостоятельно и высказаться.

23. Установите последовательность стадий командообразования (по Б. Такману) по описанию состояния участников

- А) Открытость к групповому взаимодействию, стремление к единству и преодолению конфликтов
- Б) Замедленное взаимодействие, осторожность, самостоятельность, индивидуальная закрытость
- В) Усиление взаимодействия, противопоставление себя группе, критичность, поляризация
- Г) Сработанность, доверие, ориентация на достижение совместных результатов

### Вопросы в открытой форме

- Дайте определение понятию «эмоция» \_\_\_\_\_
1. Дайте определение понятию «аффект» \_\_\_\_\_
  2. Дайте определение понятию «настроение» \_\_\_\_\_
  3. Дайте определение понятию «стресс» \_\_\_\_\_
  4. Дайте определение понятию «чувства» \_\_\_\_\_
  5. Назовите отличия таких эмоциональных процессов как «эмоции» и «чувства» \_\_\_\_\_
  6. Что является мотивирующими факторами по Ф Герцбергу \_\_\_\_\_
  7. Назовите функции эмоций по П.В. Симонову \_\_\_\_\_
  8. Опишите центральную фазу аффекта (кульминацию) \_\_\_\_\_
  9. Опишите процесс переживания эмоции интереса (по К. Изарду) \_\_\_\_\_
  10. Назовите способы управления эмоциями, предложенные Джоном Майером \_\_\_\_\_
  11. Назовите авторов книги «Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять» \_\_\_\_\_
  12. Назовите авторов модели эмоционального интеллекта как совокупности способностей \_\_\_\_\_
  13. Назовите авторов смешанной модели ЭИ, которая представляет собой сочетание когнитивных способностей и личностных характеристик \_\_\_\_\_
  14. Что входит в четырехкомпонентную структуру эмоционального интеллекта по Д. Гоулману \_\_\_\_\_
  15. Что входит в структуру эмоционального интеллекта по Р. Бар-Ону? \_\_\_\_\_
  16. Назовите техники управления эмоциями других \_\_\_\_\_
  17. Дайте определение понятию «лидерство» \_\_\_\_\_
  18. Назовите автора книги «Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта» \_\_\_\_\_
  19. Как называется лидерство на основе настройки лидера и его аудитории на одну эмоциональную волну, в основе которого лежит эмоциональный интеллект, активность сознания, оптимизм и эмпатия? \_\_\_\_\_
  20. Какие из лидерских стилей (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) способствуют эмоциональному резонансу с командой? \_\_\_\_\_
  21. Какие из лидерских стилей (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) способствуют эмоциональному диссонансу с командой? \_\_\_\_\_
  22. Дайте характеристику демократическому стилю с позиции эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) \_\_\_\_\_
  23. Дайте характеристику демократическому стилю с позиции эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) \_\_\_\_\_
  24. На какие навыки эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) опирается товарищеский стиль в лидерстве? \_\_\_\_\_
  25. Дайте характеристику идеалистическому стилю с позиции эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) \_\_\_\_\_

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование – 30.

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

При необходимости выполнения обучающимся на промежуточной аттестации дополнительного задания (если обучающийся на ассессменте продемонстрировал уровень сформированности профессиональных компетенций будущего «Не соответствует ожиданиям») балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллами, выставленными ему за решение компетентностно-ориентированной задачи и выполнение дополнительного задания.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале в соответствии с таблицей 3.1:

Таблица 3.1 – Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 2 балла, не выполнено – 0 баллов.

### **3.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

**Ситуационная задача № 1.** У владельца частного предприятия работает 200 человек. Дела у фирмы идут хорошо. Для лучшего объединения коллектива, руководитель решает провести праздник за городом. Выезд назначен на пятницу. В программу праздника входит награждение лучших сотрудников, вручение подарков, обед, развлечения.

Часть подчиненных отпросилась у руководителя, мотивируя это разными причинами. В последствии выяснилось, что они этот день (пятницу) провели на своих дачах. В фирме это вызвало брожения, хотя сам праздник удался. Осенью руководитель хотел бы провести еще одно подобное мероприятие.

*Как необходимо провести деловое собрание, чтобы сотрудники не игнорировали подобное мероприятие? Как лучше руководителю внедрить корпоративную культуру в свою фирму? Составьте вдохновляющее приглашение на мероприятие.*

### **Ситуационная задача № 2.**

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

*Составьте текст обратной связи сотруднику с использованием модели «бутерброда», которая поможет смягчить критику и упростить восприятие. В начале сообщите, что вы цените положительные стороны сотрудника и его успехи за последнее время. Поделитесь с коллегой вашими наблюдениями о том, что нужно улучшить. Завершите разговор нужно чем-то позитивным: воодушевляющей фразой, позитивным призывом к действию, упоминанием перспектив или выражением уверенности, что сотрудник способен на большее.*

### **Ситуационная задача № 3.**

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же, он начал, как всегда, шутить и балагурить: рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

*Сформулируйте обратную связь сотруднику в форме «Я-высказывания». Объективно опишите факты без экспрессии. Опишите свою эмоциональную реакцию. Объясните причины этого чувства и выскажите свои пожелания. Представьте как можно больше альтернативных вариантов. Дайте дополнительную информацию партнеру относительно проблемы.*

### **Ситуационная задача № 4.**

Подчиненный вам работник – талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако, ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным.

*Сформулируйте примерный текст обратной связи с опорой на принципы: направленность на поведение, а не на личность, своевременность, конкретность, направленность в будущее, выводы.*

#### **Ситуационная задача № 5.**

Вы пришли на переговоры с потенциальным работодателем. Вы подготовились к встрече: знаете свою стоимость на рынке труда, подготовили аргументы, чтобы обосновать свои требования. Укрепили свою позицию и продумали альтернативные варианты. Однако, когда дело доходит до переговоров о зарплате, вы ощущаете дискомфорт и неуверенность.

*Продемонстрируйте ассертивность как личностное качество, связанное с эмоциональным интеллектом. Составьте примерный текст беседы с работодателем. Акцентировать внимание на своей ценности и том, как вы можете внести вклад в компанию. Поделитесь своими достижениями, навыками и опытом работы, чтобы работодатель осознал, что вы являетесь ценным активом. Подчеркните свою уникальность и то, как она может быть полезна для компании. Сосредоточьтесь на своих целях, которые вы собираетесь достигнуть в новой роли. Предоставьте конкретные примеры и факты, чтобы подкрепить свои аргументы. Воспользуйтесь техника якорей - это прием, который позволяет вам управлять восприятием собеседника о ценности определенного предложения. В контексте переговоров о зарплате, вы можете использовать эту технику, чтобы создать якорь на высоком уровне зарплаты и затем сделать более реалистичное предложение, которое все равно будет выглядеть привлекательным.*

#### **Ситуационная задача № 6.**

Ваш работодатель принял решение не продлить с вами трудовые отношения. Хотя срок трудового договора подошел к концу, вы не были готовы к сложившейся ситуации. Этой работой вы занимались уже пять лет, и вас все устраивало.

*Чтобы эмоционально справиться с ситуацией, примените технику «рефрейминга». Ответьте для себя на следующие вопросы: Что для меня в этом хорошего? Как я могу это использовать? Чему меня это должно научить?*

**Ситуационная задача № 7.** Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести – ведь это подрывает ваш авторитет.

*Что вы предпримете? Сформулируйте примерный текст обратной связи с опорой на принципы: направленность на поведение, а не на личность, своевременность, конкретность, направленность в будущее, выводы.*

**Ситуационная задача № 8.** Вы запланировали новый проект. У вас на примете есть высококлассный специалист, которого вы ходите привлечь в

свою команду. Он достаточно востребован и не нуждается в дополнительной занятости.

*Составьте речь, которая будет вдохновлять нужного вам человека принять участие в этом проекте. Подчеркните его ценность для вашей команды. Отметьте, какие актуальные потребности он сможет реализовать благодаря участию в проекте. Сделайте акцент на мотивирующих факторах (по Герцбергу). Нарисуйте картину привлекательного будущего. Обозначьте, что он упустит, если откажется принять участие в проекте. Создайте препятствие, которое нужно преодолеть, чтобы стать членом команды. Передайте потенциальному члену команды свой энтузиазм.*

#### **Ситуационная задача № 9.**

Вам нужно закончить деловые отношения с одним из сотрудников. Договор с ним закончил срок своего действия. Вы не заинтересованы в сотруднике, поскольку его компетенции не являются для вашей компании уникальными и дублируются другими сотрудниками. В то же время человек зарекомендовал себя как добросовестный, доброжелательный, компетентный сотрудник.

*Составьте текст высказывания, в котором вы сообщите человеку о вашем решении. Поблагодарите его за сотрудничество. Отметьте, что для вас было наиболее важным. Подчеркните, какие его деловые качества вы цените больше всего. Чему вы научились благодаря вашему партнеру. Выразите свои эмоции по поводу опыта совместной деятельности. При этом сообщите о своем решении в понятной и однозначной форме.*

#### **Ситуационная задача № 10.**

Ваша команда реализовала крупный проект. Он оказался успешным. В процессе реализации команда столкнулась с множеством препятствий: за период работы над проектом изменилась внешнеэкономическая ситуация, пришлось справляться с поставленными задачами в рамках дефицита ресурсов.

*Составьте поздравительную речь на 5 минут. Поздравьте команду с успехом. Отметьте значение этого достижения для развития компании. Подчеркните ключевые вызовы, на которые ответила команда в процессе реализации проекта. Как это изменило, сплотило команду, какой она теперь стала. Поблагодарите команду за те качества, которые способствовали успеху. Обозначьте новые горизонты развития.*

#### **Ситуационная задача № 11.**

Вам предлагают принять участие в проекте. На текущий момент вы заняты и вынуждены отказаться. Однако руководитель проекта для вас значим и вам важно сохранить с ним отношения, чтобы подобные предложения поступали в будущем.

*Сформулируйте свой отказ так, чтобы ваше решение звучало четко и однозначно. Поделитесь вашими чувствами по поводу вынужденного отказа. Выразите свою благодарность за приглашение. Скажите о ценности партнерства для вас. Обозначьте свои намерения сотрудничества в будущем.*

**Ситуационная задача № 12.** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний, она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

*Используя эмпатию, поддержите сотрудника. Присоединитесь к ее чувствам. Идентифицируйте свои эмоции и скажите о своем состоянии.*

**Ситуационная задача № 13.**

Вы идете на переговоры с потенциальным работодателем. В современном обществе квалифицированный специалист востребован. И работодатели конкурируют за хорошего специалиста. Однако, когда дело доходит до переговоров о зарплате, многие из нас ощущают дискомфорт и неуверенность.

*Подготовьтесь к встрече эмоционально. Сформулируйте для себя свою стоимость как специалиста, подготовьте аргументы, чтобы обосновать свои требования. Укрепите свою позицию и продумайте альтернативные варианты трудоустройства. Продумайте ряд открытых вопросов, которые позволят понять позицию и интересы работодателя. Это поможет вам найти общие точки соприкосновения и достичь взаимовыгодного решения. Кроме того, проявление инициативы в переговорах усилит вашу позицию. Сформулируйте ряд открытых вопросов, которые позволят выяснить, соответствуют ли условия труда вашим потребностям.*

**Ситуационная задача №14.**

Ключевой клиент расторгает контракт. Вы недавно являетесь партнерами. Контракт гарантировал значимую прибыль, которую вы рассчитывали инвестировать в развитие компании.

*Чтобы эмоционально справиться с ситуацией, примените технику «рефрейминга». Ответьте для себя на следующие вопросы: Что для меня в этом хорошего? Как я могу это использовать? Чему меня это должно научить?*

**Ситуационная задача №15.**

Ваша команда работает над важным проектом. Роли в команде распределены, все члены команды дополняют друг друга. Из команды уходит один из участников. У вас нет кандидатуры на замену.

*Чтобы эмоционально справиться с ситуацией, примените технику «рефрейминга». Ответьте для себя на следующие вопросы: Что для меня в этом хорошего? Как я могу это использовать? Чему меня это должно научить?*

**Ситуационная задача №16.**

Вашей компании вынесли штраф из-за ошибки бухгалтера. Этот сотрудник работает у вас недавно. Штраф юридическому лицу выражается в сотнях тысяч. Вы испытываете негодование.

*Чтобы эмоционально справиться с ситуацией, примените технику «рефрейминга». Ответьте для себя на следующие вопросы: Что для меня в этом хорошего? Как я могу это использовать? Чему меня это должно научить?*

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6.

При необходимости выполнения обучающимся на промежуточной аттестации дополнительного задания (если обучающийся на ассесменте продемонстрировал уровень сформированности профессиональных компетенций будущего «Не соответствует ожиданиям») максимальное количество баллов для указанного обучающегося за решение компетентностно-ориентированной задачи – 3 балла.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему за тестирование.

При необходимости выполнения обучающимся на промежуточной аттестации дополнительного задания (если обучающийся на ассесменте продемонстрировал уровень сформированности профессиональных компетенций будущего «Не соответствует ожиданиям») балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллами, выставленными ему за тестирование и выполнение дополнительного задания.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале в соответствии с таблицей 3.2:

Таблица 3.2 – Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

**3.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ** (*выполняют только обучающиеся, продемонстрировавшие на ассесменте уровень сформированности профессиональных компетенций будущего «Не соответствует ожиданиям»*)

**Описание конкретной ситуации для анализа № 1.**

*Прочитайте отрывок из книги У. Юри и Р. Фишера «Переговоры без поражения»*

В переговорах между мужем и женой на помощь приглашается независимый архитектор, ему показывают последние планы, отражающие позиции супругов. Не каждая третья сторона может повести себя разумно. Один архитектор может, например, попросить стороны прояснить свои позиции, оказывать на них давление, чтобы они пошли на серию уступок, и тем самым способствовать тому, что эмоционально они почувствуют еще большую привязанность к своим конкретным вариантам решения вопроса. Однако архитектор, использующий процедуру одного текста, будет вести себя по-другому. Вместо того чтобы расспрашивать клиентов о позициях, он прежде разберется в их интересах. Он выяснит, не каких размеров «фонарь» хочет жена, а почему она его хочет: «Это окно для утреннего или вечернего

солнца? Вы хотите смотреть из него или в него заглядывать?» Он спросит мужа: «Для чего вам гараж? Что вам нужно там хранить? А что вы хотите делать в своем кабинете – читать, смотреть телевизор, развлекать друзей? Когда вы собираетесь его использовать – в течение дня, в выходные дни, по вечерам?» И так далее.

Архитектор дает понять, что он не просит супругов отступить от своих позиций. Скорее он ищет возможность выработать для них рекомендации, но даже и это не совсем так. На этой стадии он просто пытается узнать все, что можно, об их нуждах и интересах.

Впоследствии архитектор составляет список интересов и нужд обоих супругов (утреннее солнце, открытый камин, удобное место для чтения, место для мастерской, помещение для снегоочистителя и средних размеров машины и т.д.). Он просит каждого из супругов сделать критические замечания и внести предложения. Трудно идти на уступки, критиковать легко.

Спустя несколько дней архитектор возвращается с приблизительным поэтажным планом: «Лично я недоволен им, однако перед тем, как работать над ним дальше, я хотел бы выслушать ваши замечания».

Муж может сказать: «Что здесь неправильно? Ну прежде всего ванная находится слишком далеко от спальни. Не вижу достаточно места для моих книг. А где будут спать остающиеся на ночь гости?»

Жена вносит свои предложения относительно предварительного проекта.

Через короткое время архитектор снова приходит со вторым проектом и опять просит сделать критические замечания: «Я тут постарался справиться с проблемами ванной комнаты и книг. У меня есть также идея использовать ваш кабинет как дополнительную спальню. Что вы думаете по этому вопросу?»

По мере того как план принимает ясные очертания, каждый из супругов будет обсуждать самые важные для него или для нее вопросы, а не отвлекаться на пустяки. Не идя на уступки, жена хочет быть уверенной, что архитектор полностью понимает ее основные запросы. Ни один из проектов ни к чему не обязывает участников обсуждения, даже архитектора. Поиск увязки интересов в пределах финансовых возможностей отделен от процесса принятия решения и освобождает от боязни слишком поспешно взять на себя какое-то обязательство.

Муж и жена не испытывают необходимости отказаться от своих позиций, они теперь сидят бок о бок, по крайней мере фигурально, и вместе критикуют вырисовывающийся план, помогая архитектору подготовить рекомендации, которые он позже им представит.

И так дело идет дальше: появляется третий план, четвертый, пятый. Наконец, в момент, когда архитектор почувствует, что больше не сможет улучшить проект, он может сказать: «Вот лучшее, что я могу сделать. Я попытался, насколько мог, совместить ваши различные интересы. Многие из

проблем я разрешил, используя стандартные архитектурные и инженерные решения, а также профессиональные оценки, которые сюда подходили. Вот что получилось. Я советую вам принять этот план».

Каждый из супругов должен теперь принять одно решение: да или нет. Принимая решение, они теперь точно знают, что получают в итоге. И положительный ответ одного теперь может быть поставлен в зависимости от «да» другого. Процедура одного текста не только уводит игру в сторону от позиционного торга, но и в значительной мере упрощает процесс изобретения вариантов и совместного решения по поводу одного из них.

*Задание:*

1. *Какие навыки эффективного переговорщика проявил архитектор?*
2. *На какие постулаты принципиальных переговоров опирался архитектор?*
3. *Какие составляющие эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману) продемонстрировал архитектор в данных переговорах?*
4. *Какие компоненты эмоционального интеллекта (по Дж. Мейеру и П. Сэловею) помогли архитектору избежать конфликта между супругами и получить заказ?*

**Шкала оценивания выполнения дополнительного задания (разбора конкретной ситуации):** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за выполнение дополнительного задания (разбор конкретной ситуации) – 3.

Балл, полученный обучающимся за выполнение дополнительного задания, суммируется с баллами, выставленным ему за тестирование и решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале в соответствии с таблицей 3.3:

Таблица 3.3 – Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания выполнения дополнительного задания):**

**3 балла** выставляется обучающемуся, если доля освоенных им знаний, умений и опыта деятельности, указанных в таблице 1.3 РПД для данной профессиональной компетенции будущего, составляет не менее 85%.

**2 балла** выставляется обучающемуся, если доля освоенных им знаний, умений и опыта деятельности, указанных в таблице 1.3 РПД для данной профессиональной компетенции будущего, составляет не менее 70%.

**1 балл** выставляется обучающемуся, если доля освоенных обучающимся знаний, умений и опыта деятельности, указанных в таблице 1.3 РПД для данной профессиональной компетенции будущего, составляет не менее 50%.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если доля освоенных обучающимся знаний, умений и опыта деятельности, указанных в таблице 1.3 РПД для данной профессиональной компетенции будущего, составляет менее 50%.