

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Таскаев Сергей Владимирович
Должность: Ректор
Дата подписания: 02.07.2026 12:14:22
Уникальный программный ключ:
04c19ed8bf98f3b6cb77a486b9a8788b8322307



МИНОБРАЗОВАНИЯ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования			
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Лидерство и управление командами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 1 из 19	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации
по дисциплине (модулю)**

Б1.В Лидерство и управление командами
(указать индекс и наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность)
38.03.03 Управление персоналом
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)


Направленность (профиль)
HR-менеджмент и управление командами
(указать при условии требования ФГОС)

Присваиваемая квалификация
бакалавр
(указать в соответствии с ФГОС)

Форма обучения
Очно-заочная
(выбрать очная, заочная)

Год набора 2026

Челябинск, 2026г.

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Лидерство и управление командами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 2 из 19	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень формируемых компетенций
 - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной
3. Содержание оценочных средств по дисциплине
 - 3.1. Виды оценочных средств
 - 3.2. Содержание оценочных средств
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации
 - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации
 - 4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств
 - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 3 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1. Паспорт фонда оценочных средств

Направление подготовки (специальности) 38.03.03 Управление персоналом
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль) HR-менеджмент и управление командами
(указать наименование)

Дисциплина Лидерство и управление командами
(указать индекс и наименование дисциплины)

Семестр(ы) изучения: 5
(указать № семестра(ов))

Форма (ы) промежуточной аттестации: ЭКЗАМЕН
(указать форму(ы) промежуточной аттестации
(зачет, зачет с оценкой, экзамен, курсовая работа и т.д.)
для каждого семестра отдельно)

2. Перечень формируемых компетенций

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Б1.В Лидерство и управление командами»
(указать индекс и наименование дисциплины)
направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенций согласно ОПОП ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде. УК-3.2. Учитывает особенности поведения и интересы других членов команды при реализации своей роли. УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий в командной работе, строит продуктивное взаимодействие с учетом общих задач.	Знать: психологические основы лидерства и командного взаимодействия, стили лидерства, стадии развития команды, принципы распределения ролей. Уметь: определять и реализовывать свою роль в команде, адаптировать стиль поведения к ситуации, выстраивать продуктивное социальное взаимодействие. Владеть: навыками рефлексии собственного лидерского поведения, методами самооценки, приемами эффективной коммуникации и обратной связи.
ПК-3: Организует работу с персоналом в соответствии с общими	ПК-3.1. Знает основные концепции лидерства и их связь с кадровой политикой	Знать: связь между лидерством, командной эффективностью и кадровой политикой организации, методы выявления и развития



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 4 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников	организации. ПК-3.2. Умеет разрабатывать и реализовывать мероприятия по развитию лидерского потенциала сотрудников в рамках кадровой политики. ПК-3.3. Владеет методами оценки лидерских компетенций и управления лидерским резервом.	лидерского потенциала. Уметь: интегрировать лидерские компетенции в модели оценки и развития персонала, формировать кадровый резерв из числа лидеров. Владеть: навыками оценки лидерского потенциала, методами обучения и развития лидеров.
ПК-6: Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ПК-6.1. Знает основные теории мотивации, лидерства и власти, процессы групповой динамики, принципы формирования команды. ПК-6.2. Умеет применять теории мотивации, лидерства и власти для анализа управленческих ситуаций и организации групповой работы. ПК-6.3. Владеет методами диагностики групповой динамики, технологиями командообразования, инструментами повышения эффективности командного взаимодействия.	Знать: теории лидерства (личностные, поведенческие, ситуационные), теории власти и влияния, основы групповой динамики, подходы к командообразованию. Уметь: применять теории лидерства и мотивации для решения управленческих задач, диагностировать проблемы в команде и выбирать методы их решения. Владеть: навыками организации групповой работы, проведения командообразующих мероприятий, управления конфликтами.

3. Содержание оценочных средств по дисциплине

3.1 Виды оценочных средств

Код, наименование компетенции согласно ФГОС	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Контролируемые темы/разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)	Семестр	Номер задания	Наименование оценочного средства
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Знать: психологические основы лидерства и командного взаимодействия, стили лидерства, стадии развития команды, принципы распределения ролей.	Тема 1. Группа как социально-психологический феномен. Тема 2. Малая группа как социально-психологический феномен. Тема 3. Психология межгрупповых	5	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 5 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	Уметь: определять и реализовывать свою роль в команде, адаптировать стиль поведения к ситуации, выстраивать продуктивное социальное взаимодействие.	отношений. Тема 4. Динамика развития групп в организациях Тема 5. Власть и лидерство в организациях	5	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет
	Владеть: навыками рефлексии собственного лидерского поведения, методами самооценки, приемами эффективной коммуникации и обратной связи.				
ПК-3: Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и совершенствования работников	Знать: связь между лидерством, командной эффективностью и кадровой политикой организации, методы выявления и развития лидерского потенциала.		5	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет
	Уметь: интегрировать лидерские компетенции в модели оценки и развития персонала, формировать кадровый резерв из числа лидеров.				
	Владеть: навыками оценки лидерского потенциала, методами обучения и развития лидеров.				
	Знать: теории лидерства (личностные, поведенческие, ситуационные), теории власти и влияния, основы групповой динамики, подходы к командообразованию.				
ПК-6: Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой	Уметь: применять теории лидерства и мотивации для решения управленческих задач, диагностировать проблемы в команде и выбирать методы их решения.		5	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет
	Владеть: навыками организации групповой работы, проведения				



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 6 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

динамики и принципов формирования команды	командообразующих мероприятий, управления конфликтами.				
---	--	--	--	--	--

3.2 Содержание оценочных средств

3.2.1 Тематика для подготовки теоретического доклада:

Студент выбирает одну тему из предложенного списка (либо предлагает собственную, согласовав с преподавателем). Доклад готовится на 10–12 минут, сопровождается презентацией (10–15 слайдов). Цель – продемонстрировать понимание теорий лидерства, власти, мотивации, групповой динамики, умение применять их для анализа и организации командной работы.

Темы докладов:

1. Понятие лидерства: отличия от менеджмента, формальное и неформальное лидерство.
2. Подходы к изучению лидерства: личностный, поведенческий, ситуационный, системный.
3. Теория лидерских качеств («теория великого человека»): сильные и слабые стороны.
4. Поведенческие теории лидерства: исследования К. Левина (стили), Университета штата Огайо, Мичиганского университета.
5. Управленческая решётка Р. Блейка и Дж. Моутон (GRID).
6. Ситуационные теории лидерства: модель Фидлера.
7. Ситуационное лидерство по Херси-Бланшару: уровни зрелости и стили.
8. Теория «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса.
9. Трансформационное и транзакционное лидерство (Б. Басс).
10. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей лидерства.
11. Теории власти и влияния: классификация оснований власти по Френчу и Рэйвена.
12. Харизматическое лидерство: источники, признаки, риски.
13. Лидерство и мотивация: применение содержательных теорий мотивации (Маслоу, Герцберг, Макклелланд).
14. Применение процессуальных теорий мотивации (Врум, Адамс) в управлении командой.
15. Лидерство и управление командой: стадии развития команды (Такмен), задачи лидера на каждой стадии.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 7 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

16. Ролевые модели в команде и лидерство (Белбин, Адизес).
17. Эмоциональный интеллект и его роль в лидерстве (Д. Гоулман).
18. Служебное (сервисное) лидерство (Servant Leadership) – концепция Р. Гринлифа.
19. Аутентичное лидерство: понятие, компоненты, развитие.
20. Кросс-культурные аспекты лидерства (модель Г. Хофстеде, проект GLOBE).
21. Гендерные аспекты лидерства: различия в стилях, стереотипы, «стеклянный потолок».
22. Лидерство и власть в организации: концепция баланса власти, политические процессы.
23. Лидерство в самоуправляемых командах: распределённое лидерство.
24. Лидерство в условиях неопределённости и кризиса (антикризисное лидерство).
25. Лидерство и организационная культура: влияние лидера на формирование культуры.
26. Оценка лидерского потенциала: методы (ассесмент-центр, 360 градусов, тесты).
27. Развитие лидерских компетенций: программы обучения, коучинг, менторинг.
28. Лидерство и управление талантами: выявление и развитие лидеров в кадровом резерве.
29. Ошибки лидера и «тёмная сторона» лидерства (деструктивное лидерство).
30. Лидерство в виртуальных и гибридных командах: вызовы и инструменты.
31. Сравнительный анализ национальных моделей лидерства (американская, японская, европейская, российская).
32. Лидерство в Agile-командах: роль Scrum-мастера, фасилитатора.
33. Коучинг как стиль лидерства: навыки коучинга в работе руководителя.
34. Этические аспекты лидерства: моральная ответственность, справедливость, прозрачность.
35. Кейсы успешного лидерства в российских и международных компаниях.

3.2.2 Тематика тестовых вопросов

Тест состоит из 20 заданий различных типов (закрытые, множественного выбора, на соответствие, на последовательность, «Да/Нет», вставка слова).



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 8 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Охватывает все разделы дисциплины. Правильные ответы выделены **жирным** (в реальном ФОС для преподавателя указываются в ключе).

1. (Выбор одного ответа) Какое основание власти, по классификации Френча и Рэйвена, основано на убеждении подчинённого, что лидер обладает особыми знаниями и опытом?

- а) Легитимная власть
- б) Власть принуждения
- в) Экспертная власть**
- г) Харизматическая власть

2. (Множественный выбор) Какие из перечисленных характеристик присущи трансформационному лидерству (по Б. Бассу)? (Выберите два или более варианта)

- а) Интеллектуальная стимуляция (побуждение к творчеству)**
- б) Индивидуальный подход (развитие каждого подчинённого)**
- в) Обмен вознаграждением за выполнение задач**
- г) Вдохновляющая мотивация (формирование видения)
- д) Контроль на основе правил и штрафов

3. (На соответствие) Установите соответствие между стилем лидерства по К. Левину и его характеристикой.

Стиль лидерства	Характеристика
1. Авторитарный	Б) Единоличное принятие решений, жёсткий контроль, низкая инициатива подчинённых
2. Демократический	В) Учёт мнения группы, делегирование, обратная связь, высокая удовлетворённость
3. Либеральный (попустительский)	А) Минимальное участие лидера, свобода действий группы, низкая продуктивность

Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А.

4. (На последовательность) Расположите стадии развития команды по Б. Такмену в порядке, соответствующем процессу формирования эффективной команды:

- а) Performing (высокая продуктивность)
- б) Forming (ориентация, знакомство)



- в) Norming (выработка норм, сплочение)
- г) Storming (конфликты, борьба за лидерство)

Ответ: б → г → в → а

5. (Верно/Неверно) Верно ли, что эффективный лидер всегда должен придерживаться одного неизменного стиля руководства?

- а) Да
- б) Нет**

6. (Вставка слова) Способность влиять на поведение других людей для достижения целей организации называется **властью** (или лидерством).

7. (Выбор одного ответа) Какая теория лидерства утверждает, что эффективность лидера зависит от степени контроля над ситуацией (отношения с подчинёнными, структура задачи, должностные полномочия)?

- а) Ситуационная модель Херси-Бланшара
- б) Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта**
- в) Модель Фидлера**
- г) Теория «путь-цель»

Уточнение: правильный ответ – модель Фидлера. (Выделен жирным)

8. (Множественный выбор) Какие лидерские компетенции являются критически важными для управления виртуальной командой? (Выберите два или более варианта)

- а) Коммуникативная компетентность в цифровой среде**
- б) Доверие и прозрачность**
- в) Жёсткий контроль и постоянный надзор**
- г) Умение организовать синхронную и асинхронную работу**
- д) Способность поддерживать мотивацию без личного контакта**

9. (На соответствие) Установите соответствие между теорией мотивации и её автором.

Теория мотивации	Автор
1. Иерархия потребностей	Б) А. Маслоу
2. Двухфакторная теория	Г) Ф. Герцберг
3. Теория приобретённых потребностей	В) Д. Макклелланд



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 10 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Теория мотивации	Автор
4. Теория ожиданий	А) В. Врум

Ответ: 1-Б, 2-Г, 3-В, 4-А.

10. (Вставка слова) Процесс, посредством которого лидер передаёт часть своих полномочий подчинённым, повышая их ответственность и самостоятельность, называется **делегированием**.

11. (Верно/Неверно) Верно ли, что харизматическое лидерство всегда положительно сказывается на организации?

- а) Да
- б) Нет**

12. (Множественный выбор) Какие методы развития лидерского потенциала сотрудников могут быть включены в кадровую политику организации? (Выберите два или более варианта)

- а) Включение в кадровый резерв**
- б) Участие в проектных группах в качестве руководителя**
- в) Индивидуальный план развития (ИПР) с коучингом**
- г) Ежегодное повышение оклада без изменения должности**
- д) Наставничество от топ-менеджеров**

13. (На последовательность) Расположите этапы развития лидера в организации в логической последовательности:

- а) Выявление лидерского потенциала (оценка)
- б) Назначение на лидерскую позицию (ротация, повышение)
- в) Включение в кадровый резерв и обучение
- г) Адаптация и сопровождение на новой позиции
- д) Оценка успешности и дальнейшее развитие

Ответ: а → в → б → г → д

14. (Выбор одного ответа) Какой тип власти является наиболее устойчивым и эффективным для долгосрочной мотивации сотрудников?

- а) Власть принуждения
- б) Экспертная и референтная власть**
- в) Легитимная власть
- г) Власть вознаграждения

15. (Вставка слова) Стиль лидерства, при котором лидер вдохновляет последователей на достижение сверхординарных целей, выходящих за рамки личного интереса, называется **трансформационным**.

16. (Верно/Неверно) Верно ли, что лидером можно стать только при наличии



врождённых качеств, а развитие лидерских компетенций невозможно?

- а) Да
- б) Нет**

17. (Выбор одного ответа) Какая роль в команде по Р. Белбину наиболее близка к функциям формального лидера?

- а) Генератор идей
- б) Координатор**
- в) Исследователь ресурсов
- г) Завершитель

18. (Множественный выбор) Какие из перечисленных подходов к лидерству учитывают влияние внешних факторов и готовность последователей? (Выберите два или более варианта)

- а) Ситуационная модель Херси-Бланшара**
- б) Модель Фидлера**
- в) Теория лидерских качеств**
- г) Теория «путь-цель»**
- д) Поведенческий подход

19. (На соответствие) Установите соответствие между аспектом групповой динамики и его описанием.

Аспект групповой динамики	Описание
1. Сплочённость	В) Степень привлекательности группы для её членов
2. Конформизм	А) Изменение поведения под давлением группы
3. Групповое мышление	Г) Снижение критичности в сплочённой группе, ведущее к ошибочным решениям
4. Социальная фасилитация	Б) Повышение эффективности деятельности в присутствии других

Ответ: 1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б.

20. (Вставка слова) Разрыв между формальным руководителем и неформальным лидером, приводящий к снижению управляемости, называется **двойным лидерством** (или конфликтом лидерства).



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 12 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

3.2.3 Тематика ситуационной задачи.

Студент получает задачу, требующую анализа лидерской ситуации, выбора стиля, применения теорий мотивации, власти, групповой динамики. Решение представляется в письменном виде и защищается устно.

Примерный перечень задач (кейсов):

1. Выбор стиля лидерства в зависимости от зрелости команды. Руководитель проекта получил команду из молодых специалистов, недавно окончивших вуз. Уровень профессионализма низкий, но энтузиазм высок. По модели Херси-Бланшара определите рекомендуемый стиль лидерства. Разработайте конкретные действия руководителя на ближайшие два месяца.

2. Анализ власти и влияния. В организации произошла реструктуризация. Начальник отдела потерял формальные полномочия, но сохранил экспертную власть и уважение коллег. Как он может влиять на процессы? Какие источники власти остались? Предложите стратегию влияния без формальной власти.

3. Конфликт между формальным и неформальным лидером. В отделе продаж неформальный лидер (опытный менеджер) постоянно критикует решения нового руководителя, что снижает авторитет последнего. Руководитель авторитарно пытается «сломить» неформального лидера, но получает сопротивление. Проанализируйте ситуацию. Какие ошибки допущены? Предложите конструктивный сценарий взаимодействия.

4. Мотивация команды в условиях кризиса. После сокращения штата оставшиеся сотрудники демотивированы, выросла тревожность, упала производительность. Используя теорию ожиданий В. Врума, объясните причины снижения мотивации. Разработайте план действий лидера по восстановлению мотивации.

5. Трансформационное лидерство в стартапе. Молодой основатель стартапа вдохновляет команду своей энергией и видением, но при этом не контролирует текущие задачи, из-за чего срываются сроки. Оцените его стиль как трансформационное лидерство. Какие дополнения (транзакционные элементы) ему необходимы? Предложите модель совмещения трансформационного и транзакционного лидерства.

6. Лидерство в кросс-культурной команде. В команду разработчиков входят россияне, индийцы и немцы. Российский лидер привык к эмоциональной иерархичной коммуникации. Индийцы склонны к согласию и избегают конфронтации, немцы – к прямым высказываниям и чётким регламентам.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 13 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Возникает недопонимание. Используя культурные измерения Хофстеде, объясните различия. Дайте рекомендации лидеру по адаптации стиля.

7. Оценка лидерского потенциала с помощью 360 градусов. Сотрудник получил следующие средние баллы (по 5-балльной шкале): «Стратегическое мышление» – 4.8 (оценка вышестоящих), «Работа с людьми» – 3.2 (оценка подчинённых), «Коммуникации» – 3.5 (коллеги), «Результативность» – 4.5. Самооценка по всем параметрам – 4.5. Проанализируйте расхождения. Какие зоны развития для потенциального лидера вы выделите? Какие мероприятия включите в план развития?

8. Применение теории справедливости С. Адамса. В команде два сотрудника на одинаковых должностях: Иван работает больше, имеет больший опыт, но получает столько же, сколько Пётр (нанят недавно). Иван стал работать менее усердно, демонстрирует скрытое недовольство. Как лидеру восстановить справедливость? Какие действия возможны (изменение входа, выхода, когнитивные искажения)?

9. Лидерство в самоуправляемой команде. Компания перешла на модель самоуправляемых команд. Назначенный формальный лидер отказывается от командной роли, считая, что теперь он не нужен. Команда самостоятельно распределяет задачи, но теряет фокус, снижается продуктивность. Какова роль лидера в самоуправляемой команде (фасилитатор, коуч, ресурс)? Предложите модель распределённого лидерства.

10. Ситуационное лидерство в антикризисном управлении. Фабрика в течение недели должна выполнить срочный заказ, иначе последует штраф. Рабочие устали, мотивация низкая. Производственный процесс хорошо отлажен, но требует строгого соблюдения инструкций. Какой стиль лидерства по модели Херси-Бланшара наиболее эффективен? Аргументируйте. Разработайте действия.

11. Диагностика стадии развития команды и действий лидера. HR-специалист провёл опрос команды и получил следующие признаки: члены команды боятся высказывать своё мнение, лидер всё решает единолично, между двумя подгруппами явное напряжение, цели не согласованы. На какой стадии (Такмен) находится команда? Какой стиль лидерства (по Левину) применяется? Рекомендуйте изменения.

12. Развитие эмоционального интеллекта лидера. Руководитель часто срывается на подчинённых, не слышит обратную связь, не понимает их эмоционального состояния. Команда демотивирована, текучесть высокая. Объясните важность эмоционального интеллекта (модель Гоулмана). Разработайте план развития эмоционального интеллекта для этого



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 14 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

руководителя (конкретные упражнения, тренинг, коучинг).

13. Использование мотивации достижения (Макклелланд). В команде есть сотрудник с ярко выраженной потребностью в достижении. Он хорошо работает над сложными, новыми задачами, но теряет интерес к рутине. Как лидеру выстроить систему мотивации для такого сотрудника? Какие задачи ему поручать? Как сочетать его сильные стороны с потребностями команды?

14. Лидерство и власть в матричной структуре. В матричной структуре сотрудник подчиняется и функциональному руководителю, и проектному лидеру. Проектный лидер (без формальной власти над ресурсами) пытается влиять, но функциональный руководитель перетягивает ресурсы на свои проекты. Какие источники власти может использовать проектный лидер (экспертная, референтная, информационная)? Предложите стратегию влияния.

15. Оценка эффективности лидерства: метрики и KPI. Компания внедряет программу развития лидеров и хочет измерять её эффективность. Предложите систему метрик: оценка лидерских компетенций (360°), вовлечённость команды (eNPS), текучесть под руководством лидера, достижение KPI. Разработайте пример карты эффективности лидера.

3.2.4. Вопросы для экзамена.

Экзамен проводится устно по билетам. Каждый билет включает два теоретических вопроса из приведённого ниже перечня и одно практическое задание (кейс на анализ лидерской ситуации или принятие решения). Практическое задание формируется из списка ситуационных задач (п. 3.2.3).

Перечень теоретических вопросов:

1. Понятие лидерства. Отличия лидерства от менеджмента (управления).
2. Формальное и неформальное лидерство: источники, соотношение.
3. Подходы к изучению лидерства: обзор личностного, поведенческого, ситуационного подходов.
4. Теория лидерских качеств: содержание, достоинства и ограничения.
5. Поведенческие теории лидерства: исследования К. Левина (стили лидерства).
6. Исследования лидерского поведения в Университете штата Огайо и Мичиганском университете.
7. Управленческая решётка Р. Блейка и Дж. Моутон (GRID).
8. Ситуационная модель лидерства Фидлера.
9. Ситуационное лидерство по Херси-Бланшару: уровни зрелости и стили.
10. Теория «путь-цель» Митчелла и Хауса.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 15 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

11. Транзакционное и трансформационное лидерство (Б. Басс): характеристики, сравнение.
12. Харизматическое лидерство: природа, признаки, позитивные и негативные проявления.
13. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей лидерства.
14. Теории власти: классификация оснований власти (Френч и Рэйвен).
15. Легитимная, экспертная, референтная власть: источники и применение.
16. Власть принуждения и власть вознаграждения: возможности и ограничения.
17. Связь лидерства и мотивации: применение содержательных теорий (Маслоу, Герцберг, Макклелланд).
18. Применение процессуальных теорий мотивации в лидерстве (теория ожиданий Врума, теория справедливости).
19. Лидерство и групповая динамика: стадии развития команды по Б. Такмену.
20. Задачи лидера на каждой стадии развития команды.
21. Ролевые модели в команде (Белбин, Адизес) и их связь с лидерством.
22. Эмоциональный интеллект в лидерстве (модель Д. Гоулмана).
23. Служебное (сервисное) лидерство (Servant Leadership): принципы, практики.
24. Аутентичное лидерство: понятие, компоненты, развитие.
25. Лидерство в виртуальных и гибридных командах: особенности, вызовы, инструменты.
26. Кросс-культурные аспекты лидерства (модель Хофстеде, проект GLOBE).
27. Гендерные аспекты лидерства: различия в стилях, стереотипы.
28. Распределённое лидерство и самоуправляемые команды.
29. Лидерство в условиях кризиса: антикризисное лидерство, принятие решений.
30. Делегирование как инструмент лидерства: принципы, барьеры.
31. Оценка лидерского потенциала: методы (ассесмент-центр, 360 градусов, тесты).
32. Развитие лидерских компетенций в организации в рамках кадровой политики (ПК-3).
33. Лидерство и управление талантами: выявление, развитие, удержание лидеров.
34. Ошибки и «тёмная сторона» лидерства: деструктивное лидерство,



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 16 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

токсичное руководство.

35. Этические аспекты лидерства: моральная ответственность, честность, прозрачность.

4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится после завершения изучения дисциплины (5 семестр). К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущего контроля на положительную оценку (не ниже «удовлетворительно»):

- **Тест** – выполняется в электронной форме (не менее 2 попыток, лучший результат). Порог успешности – не менее 15 баллов из 29 возможных (см. шкалу в п. 4.2.1).
- **Доклад с презентацией** – защищается на практическом занятии. Оценка не ниже «удовлетворительно» (4–5 баллов из 9).
- **Ситуационная задача** – решается в письменной форме и защищается устно на практическом занятии. Оценка не ниже «удовлетворительно».

Экзамен проводится устно по билетам. Каждый билет содержит два теоретических вопроса (из перечня п. 3.2.4) и одно практическое задание (кейс на анализ лидерской ситуации или принятие решения). На подготовку студенту даётся 30–40 минут, затем следует ответ продолжительностью до 15–20 минут. При необходимости преподаватель может задать дополнительные вопросы.

Итоговая оценка за экзамен выставляется на основе ответа на билет с учётом результатов текущего контроля (текущий контроль является условием допуска, оценка на экзамене определяется качеством ответа).

4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств

4.2.1 Критерии оценивания результатов теста.

Тест содержит 20 вопросов разного типа. Максимальная сумма баллов – 29. Шкала перевода баллов в оценку (уровень сформированности компетенций для текущего контроля):

Оценка (уровень)	Баллы	Процент выполнения
Отлично (высокий)	26–29	90–100%
Хорошо (средний)	20–25	69–89%
Удовлетворительно (базовый)	15–19	52–68%
Неудовлетворительно (низкий)	менее 15	менее 52%



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 17 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Детализация баллов по типам заданий:

Тип задания	Номера вопросов	Количество	Макс. балл
Выбор одного ответа	1, 7, 11, 15, 19	5	$5 \times 1 = 5$
Множественный выбор	2, 8, 13, 20	4	$4 \times 2 = 8$ (за полный ответ – 2, одна ошибка – 1)
На соответствие	3, 9, 16	3	$3 \times 2 = 6$ (полное – 2, более половины – 1)
На последовательность	4, 14	2	$2 \times 2 = 4$ (полная – 2, одна ошибка – 1)
Да/Нет	5, 10, 17	3	$3 \times 1 = 3$
Вставка слова	6, 12, 18	3	$3 \times 1 = 3$
Всего		20	29

4.2.2. Критерии оценивания доклада с презентацией.


Оценивается по трём критериям (каждый – до 3 баллов, максимально 9 баллов):

Критерий	Отлично (3)	Хорошо (2)	Удовлетворительно (1)	Неудовлетворительно (0)
Содержание	Полнота раскрытия темы, опора на научные источники, связь с HR-практикой, критический анализ.	Есть незначительные пробелы, недостаточно примеров.	Тема раскрыта поверхностно, нет связи с управлением персоналом.	Тема не раскрыта.
Логика и структура	Чёткая структура, последовательное изложение, выводы.	Логика в целом соблюдена, но есть нарушения.	Слабая логика, выводы отсутствуют.	Бессвязное изложение.
Презентация и ответы на вопросы	Качественные слайды (10-15), свободное владение материалом, аргументированные ответы.	Слайды есть, но не эргономичны; отвечает на большинство вопросов.	Презентация формальная, отвечает с трудом.	Нет презентации, не отвечает на вопросы.

Итоговая оценка за доклад:

- 8-9 баллов – «отлично» (высокий уровень)
- 6-7 баллов – «хорошо» (средний уровень)
- 4-5 баллов – «удовлетворительно» (базовый уровень)
- 0-3 балла – «неудовлетворительно» (низкий уровень)

Для получения зачёта доклад должен быть оценён не ниже «удовлетворительно».

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Лидерство и управление командами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 18 из 19	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

4.2.3. Критерии оценивания ситуационной задачи

Оценивается по четырём критериям (максимум 10 баллов):

Критерий	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Идентификация проблемы (0–2)	2 балла: точно, полно	1,5 балла: в целом верно	1 балл: нечётко	0 баллов: неверно
Выбор методов и инструментов (0–3)	3 балла: грамотно, обоснованно, учтена специфика HR-маркетинга	2 балла: в целом верно, есть недочёты	1 балл: методы выбраны не вполне адекватно	0 баллов: не обоснованы
Анализ и интерпретация (0–3)	3 балла: глубокий анализ, аргументированные выводы	2 балла: анализ есть, но неполный	1 балл: слабый анализ	0 баллов: анализ отсутствует
Практическая значимость (0–2)	2 балла: рекомендации реалистичны, чётки	1,5 балла: рекомендации общие	1 балл: формальные	0 баллов: отсутствуют

Шкала перевода:

- 9–10 баллов – «отлично»
- 7–8 баллов – «хорошо»
- 5–6 баллов – «удовлетворительно»
- менее 5 баллов – «неудовлетворительно»

4.2.4 Критерии оценивания устного собеседования

Оценка	Характеристика ответа
Зачтено (высокий уровень)	Студент демонстрирует глубокое понимание маркетинговых концепций, свободно оперирует инструментами анализа внешней и внутренней среды. Умеет применять маркетинговый подход в HR. Ответ логичен, аргументирован, приведены примеры из практики.
Зачтено (средний уровень)	Студент показывает хорошее знание основных разделов, но допускает незначительные неточности. Умеет анализировать, но примеры приводит с затруднениями. Ответ в целом грамотный.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Лидерство и управление командами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 19 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Оценка	Характеристика ответа
Зачтено (базовый уровень)	Студент знает базовые понятия, но испытывает трудности при обосновании выбора методов. Ответ поверхностный, слабая аргументация.
Не зачтено	Студент не знает основных терминов и инструментов (сегментирование, PEST, EVP, бенчмаркинг), не может связать маркетинг с HR-задачами. Не отвечает на дополнительные вопросы.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Итоговая оценка (зачёт) выставляется на основе интегральной оценки по всем видам текущего контроля (тест, доклад, ситуационная задача). Уровни сформированности компетенций определяются по следующей матрице:

Уровень	Тест (баллы)	Доклад (баллы)	Ситуационная задача (баллы)	Итоговая оценка
Высокий	26–29	8–9	9–10	Зачтено
Средний	20–25	6–7	7–8	Зачтено
Базовый	15–19	4–5	5–6	Зачтено
Низкий	менее 15	0–3	менее 5	Не зачтено

Итоговое заключение:

- Студент получает «зачтено» при достижении базового, среднего или высокого уровня по всем трём видам оценочных средств (или при интегральном соответствии требованиям).
- Студент получает «не зачтено» при низком уровне хотя бы по одному из видов работ.