

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:
04c19ed8bf98f3b6cb77a486b9a8788b8322367



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 Командообразование			
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 Командообразование
(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 Командообразование 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
Командообразование
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 Командообразование
(указать индекс и наименование дисциплины)

Семестр(ы) изучения: 4
(указать № семестра(ов))

Форма (ы) промежуточной аттестации: зачёт
(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 Командообразование»
(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 командного взаимодействия, стадии развития команды, ролевые модели (Белбин, Адизес и др.), принципы эффективной коммуникации в команде. Уметь: определять и реализовывать свою роль в команде в зависимости от ситуации и целей, выстраивать продуктивное социальное взаимодействие, разрешать межличностные конфликты. Владеть: навыками командной работы, методами самоанализа и рефлексии собственного поведения в команде, приемами активного слушания и обратной связи.
ПК-6: Способен использовать основные теории мотивации,	ПК-6.1. Знает основные теории мотивации, лидерства и власти,	Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти, процессы групповой динамики (формирование, нормирование, функционирование,



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
Командообразование
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 № _____

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	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.	распад), принципы и этапы командообразования, стили лидерства и их влияние на команду. Уметь: диагностировать стадию развития команды, подбирать методы и инструменты командообразования в зависимости от целей и этапа, применять теории лидерства и мотивации для повышения эффективности командной работы. Владеть: навыками организации групповой работы на основе знания групповой динамики, технологиями проведения командообразующих мероприятий (тимбилдинг), методами разрешения конфликтов и повышения сплоченности.
---	---	--

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 командного взаимодействия, стадии развития команды, ролевые модели (Белбин, Адизес и др.), принципы эффективной коммуникации в команде.	Тема 1. Концептуальные основы кадровой политики организации Тема 2. Стратегическое управление персоналом организации Тема 3. Основы кадрового планирования в организации Тема 4. Планирование основных направлений работ с персоналом	5	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
	Уметь: определять и реализовывать свою роль в команде в зависимости от ситуации и целей, выстраивать продуктивное социальное взаимодействие, разрешать межличностные конфликты.				Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
	Владеть: навыками командной работы, методами самоанализа и рефлексии собственного поведения в команде, приемами активного слушания и обратной				Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту



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
Командообразование
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 № _____

	связи.			
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	Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти, процессы групповой динамики (формирование, нормирование, функционирование, распад), принципы и этапы командообразования, стили лидерства и их влияние на команду.	5	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
	Уметь: диагностировать стадию развития команды, подбирать методы и инструменты командообразования в зависимости от целей и этапа, применять теории лидерства и мотивации для повышения эффективности командной работы.	5	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
	Владеть: навыками организации групповой работы на основе знания групповой динамики, технологиями проведения командообразующих мероприятий (тимбилдинг), методами разрешения конфликтов и повышения сплоченности.	5	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту

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 процессов командообразования, групповой динамики, лидерства и ролевого поведения, умение применять теории для анализа и организации командной работы.

Темы докладов:

1. Понятие команды: отличия от рабочей группы. Признаки эффективной команды.
2. Стадии развития команды по Такмену (формирование, бурление,



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
Командообразование
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 № _____

- нормирование, функционирование, расформирование).
3. Модель командных ролей Р. Белбина: 9 ролей, их характеристика, сильные и слабые стороны.
 4. Ролевая модель И. Адизеса: стили лидерства (РАЕI), их значение для командной работы.
 5. Психологические типы личности в команде (типология Майерс-Бриггс, DISC).
 6. Групповая динамика: факторы сплоченности, нормы, давление, конформизм.
 7. Социально-психологический климат в команде: понятие, факторы, диагностика.
 8. Теории лидерства: подход с позиций личностных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.
 9. Ситуационное лидерство по Херси-Бланшару: адаптация стиля к зрелости команды.
 10. Сравнительный анализ стилей лидерства (авторитарный, демократический, либеральный) и их влияние на команду.
 11. Теории мотивации и их применение в командообразовании (содержательные и процессуальные теории).
 12. Мотивация командной работы: материальные и нематериальные стимулы, коллективная ответственность.
 13. Конфликты в команде: виды, причины, стратегии поведения (модель К. Томаса).
 14. Управление конфликтами в команде: методы разрешения, роль лидера.
 15. Коммуникации в команде: эффективные каналы, обратная связь, барьеры.
 16. Принятие решений в команде: методы (мозговой штурм, метод Дельфи, многоголосье).
 17. Технологии командообразования (тимбилдинг): виды (проблемно-ориентированные, игровые, приключенческие), особенности проведения.
 18. Вербочный курс как метод командообразования: цели, этапы, риски.
 19. Командообразование в виртуальных и гибридных командах: вызовы и инструменты.
 20. Культурные различия и их влияние на командную работу (кросс-культурные команды).
 21. Роль HR в формировании и поддержке командной культуры.
 22. Диагностика эффективности команды: метрики и методы (опросники,



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
Командообразование
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 № _____

- наблюдение, анализ результатов).
23. Управление талантами в команде: выявление и развитие лидеров, преемственность.
 24. Самоменеджмент в команде: тайм-менеджмент, расстановка приоритетов, личная эффективность.
 25. Доверие в команде: факторы, методы построения, последствия нарушенного доверия.
 26. Психологическая безопасность как основа эффективной команды (исследования Google Project Aristotle).
 27. Удаленные команды: инструменты синхронной и асинхронной коммуникации, поддержание связи.
 28. Особенности командообразования в проектной деятельности.
 29. Кейсы успешного командообразования в российских и международных компаниях.
 30. Оценка ролевого баланса в команде: методика Белбина на практике.
 31. Эмоциональный интеллект и его роль в командном взаимодействии.
 32. Техники активного слушания и обратной связи для построения эффективной команды.
 33. Этапы жизненного цикла команды: кризисы и точки перехода.
 34. Развитие командного лидерства: программа развития лидерских компетенций.
 35. Геймификация в командообразовании: игровые форматы, квесты, деловые игры.

3.2.2 Тематика тестовых вопросов

Тест состоит из 20 заданий различных типов (закрытые, множественного выбора, на соответствие, на последовательность, «Да/Нет», вставка слова). Охватывает все разделы дисциплины. Правильные ответы выделены **жирным** (в реальном ФОС для преподавателя указываются в ключе).

1. (Выбор одного ответа) Какая стадия развития команды по Б. Такмену характеризуется высокой эмоциональностью, соперничеством, формированием неформальных лидеров и конфликтами?

а) Формирование (Forming)

б) Бурление (Storming)

в) Нормирование (Norming)

г) Функционирование (Performing)

2. (Множественный выбор) Какие из перечисленных признаков характерны



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
Командообразование
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 № _____

для эффективной команды (УК-3)? (Выберите два или более варианта)

- а) **Общая цель и разделяемое видение**
- б) **Доверие и взаимопомощь между членами**
- в) **Отсутствие конфликтов (полная гармония)**
- г) **Распределение ролей в соответствии с сильными сторонами**
- д) **Высокий уровень кооперации и взаимозаменяемости**

3. (На соответствие) Установите соответствие между командной ролью по Р. Белбину и её описанием.

Командная роль	Описание
1. Координатор	В) Управляет людьми, определяет цели, делегирует, выявляет таланты
2. Исполнитель	Г) Реализует планы, дисциплинирован, надёжен, выполняет поручения
3. Генератор идей	А) Предлагает новые идеи и стратегии, креативен, может не замечать деталей
4. Завершитель	Б) Доводит дело до конца, проверяет ошибки, педантичен

Ответ: 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б.

4. (На последовательность) Расположите стадии развития команды по Б. Такмену в правильной последовательности:

- а) Performing (функционирование)
- б) Norming (нормирование)
- в) Forming (формирование)
- г) Storming (бурление)
- д) Adjourning (расформирование)

Ответ: в → г → б → а → д

5. (Верно/Неверно) Верно ли, что наиболее эффективным стилем лидерства для команды на любой стадии развития является демократический?

- а) Да
- б) Нет

6. (Вставка слова) Процесс целенаправленного формирования и развития команды, направленный на повышение её эффективности, называется **командообразованием** (или тимбилдингом).



7. (Выбор одного ответа) Какая теория мотивации выделяет потребности в причастности, власти и достижении как основные движущие силы поведения в команде?

- а) Теория иерархии потребностей А. Маслоу
- б) Двухфакторная теория Ф. Герцберга
- в) Теория приобретённых потребностей Д. Макклелланда**
- г) Теория ожиданий В. Врума

8. (Множественный выбор) Какие факторы способствуют формированию психологической безопасности в команде (исследование Google Project Aristotle)? (Выберите два или более варианта)

- а) Равенство в разговоре (все члены команды примерно одинаково активно высказываются)**
- б) Высокая социальная чувствительность (способность понимать эмоции других)**
- в) Жёсткая иерархия и строгое соблюдение субординации
- г) Возможность говорить о своих ошибках без страха наказания**
- д) Отсутствие обратной связи от лидера

9. (На соответствие) Установите соответствие между стилем лидерства по модели Херси-Бланшара и уровнем зрелости команды.

Стиль лидерства	Уровень зрелости команды
1. Указывающий (S1)	В) Низкий уровень компетентности, высокая вовлечённость
2. Наставляющий (S2)	А) Низкий уровень компетентности, разная вовлечённость
3. Участвующий (S3)	Б) Высокий уровень компетентности, разная вовлечённость
4. Делегирующий (S4)	Г) Высокий уровень компетентности, высокая вовлечённость

Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б, 4-Г.

10. (Вставка слова) Способность человека оказывать влияние на других членов команды для достижения общих целей называется **лидерством**.

11. (Верно/Неверно) Верно ли, что в эффективной команде конфликты полностью отсутствуют и все члены всегда согласны друг с другом?



- а) Да
- б) Нет**

12. (Множественный выбор) Какие методы принятия решений в команде позволяют учитывать мнение всех участников? (Выберите два или более варианта)

- а) Мозговой штурм**
- б) Метод Дельфи**
- в) Единоличное решение лидера
- г) Техника номинальных групп**
- д) Многоголосье и голосование**

13. (На последовательность) Расположите этапы разрешения конфликта в команде в логической последовательности:

- а) Поиск альтернатив и выбор решения
- б) Выявление и анализ причин конфликта
- в) Реализация принятого решения и контроль
- г) Переговоры и выработка взаимоприемлемых вариантов
- д) Определение позиций и интересов сторон

Ответ: б → д → а → г → в

14. (Выбор одного ответа) Какая командная роль по Р. Белбину отвечает за анализ идей, выявление недостатков и оценку реализуемости?

- а) Исследователь ресурсов
- б) Критик (Аналитик)**
- в) Душа команды
- г) Формирователь

15. (Вставка слова) Совокупность процессов и явлений, происходящих в группе в процессе её формирования и функционирования, называется **групповой динамикой**.

16. (Верно/Неверно) Верно ли, что в виртуальных командах командообразование не требуется, так как сотрудники работают удалённо и не взаимодействуют лично?

- а) Да
- б) Нет**

17. (Выбор одного ответа) Какой метод командообразования предполагает преодоление физических и психологических препятствий в условиях активного отдыха?

- а) Проблемно-ориентированный тимбилдинг
- б) Интеллектуальный тимбилдинг (квесты)
- в) Приключенческий тимбилдинг (веревочный курс)**



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
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 11 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

г) Корпоративные спортивные мероприятия

18. (Множественный выбор) Какие качества характерны для руководителя команды (формального лидера) с высоким эмоциональным интеллектом? (Выберите два или более варианта)

а) Эмпатия и понимание эмоционального состояния членов команды

б) Умение управлять собственными эмоциями в стрессовых ситуациях

в) Авторитарность и жёсткий контроль

г) Способность мотивировать и вдохновлять

д) Игнорирование обратной связи от подчинённых

19. (На соответствие) Установите соответствие между типом конфликта в команде и его описанием.

Тип конфликта	Описание
1. Деловой (задачный) конфликт	Б) Разногласия по поводу целей, способов выполнения задач, распределения ресурсов
2. Межличностный конфликт	А) Несовместимость характеров, ценностей, стилей общения участников
3. Конфликт ролей	Г) Неопределённость или столкновение ожиданий от поведения члена команды
4. Конфликт лояльности	В) Конфликт интересов между принадлежностью к разным группам (проект vs функция)

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В.

20. (Вставка слова) Способность команды восстанавливаться после сбоев, конфликтов и внешних воздействий, сохраняя эффективность, называется **устойчивостью** (или резильентностью).

3.2.3 Тематика ситуационной задачи.

Студент получает задачу, требующую анализа командной ситуации, определения стадии развития команды, распределения ролей, выбора стиля лидерства, применения методов командообразования. Решение представляется в письменном виде и защищается устно.

Примерный перечень задач (кейсов):

1. Диагностика стадии развития команды. В проектную команду, которая



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
Командообразование
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 № _____

работает полгода, пришёл новый руководитель. Он заметил, что сотрудники ведут себя дружелюбно, но избегают обсуждения рабочих проблем, соглашаются с любым его решением, отсутствует инициатива. На совещаниях все молчат или кивают. Определите стадию развития команды. Какие действия руководителя помогут перевести команду на следующий уровень?

2. Ролевой дисбаланс в команде по Белбину. В команде из 6 человек три явных «Генератора идей» (по результатам тестирования), нет «Завершителя» и «Координатора». Проекты часто бросают на полпути, идеи генерируются, но не доводятся до реализации. Какие решения может принять руководитель? Нужно ли менять состав, перераспределять задачи или развивать недостающие роли внутри команды?

3. Лидерство в условиях кризиса. Команда разработчиков сорвала важный релиз продукта. Клиенты недовольны, руководство требует отчётов, настроение в команде подавленное, начались взаимные обвинения. Какой стиль лидерства наиболее эффективен в данной ситуации? Разработайте план действий руководителя (коммуникации, мотивация, восстановление репутации, анализ ошибок).

4. Конфликт между двумя ключевыми членами команды. Два ведущих специалиста в команде находятся в затяжном межличностном конфликте. Это снижает эффективность всей команды, сотрудники начали делиться на две группы. Примените стратегию управления конфликтом: определите тип конфликта, предложите метод разрешения (фасилитация, переговоры), разработайте сценарий медиации.

5. Командообразование для удалённой команды. Компания перевела 30 сотрудников отдела продаж на полную удалёнку. Через 2 месяца выявили: снижение вовлечённости, рост конфликтов из-за недопонимания, отсутствие командного духа. Предложите программу командообразования для удалённой команды: форматы встреч, инструменты синхронной и асинхронной коммуникации, метрики эффективности.

6. Оценка эффективности командного взаимодействия. Используя модель вход-процесс-выход, разработайте систему оценки эффективности проектной команды. Какие показатели вы включите в оценку? Предложите опросник для диагностики групповой динамики.

7. Принятие решений в команде. Перед командой стоит сложная задача выбора поставщика из трёх альтернатив. У членов команды разные критерии: одни за качество, другие за цену, третьи за сроки. Организуйте процесс принятия командного решения: выберите метод (многоголосье,



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
Командообразование
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 № _____

многокритериальная оценка, метод Дельфи). Разработайте регламент. Как избежать группового мышления?

8. Развитие психологической безопасности в команде. По результатам опроса (по шкале Эдмондсон) команда набрала низкий балл по психологической безопасности (2.1 из 7). Члены команды боятся высказывать своё мнение, критиковать идеи лидера, признавать ошибки. Какие шаги должен предпринять руководитель и HR, чтобы повысить психологическую безопасность? Приведите конкретные практики.

9. Мотивация команды в проекте. Команда из 7 человек работает над долгосрочным проектом (1 год). Первые месяцы мотивация была высокой, но к середине проекта снизилась. Используя теорию ожиданий Врума, проанализируйте возможные причины. Предложите систему материального и нематериального стимулирования команды с учётом промежуточных результатов.

10. Формирование кросс-функциональной команды. Компания создаёт кросс-функциональную команду для запуска нового продукта. В команду входят: маркетолог, разработчик, дизайнер, финансист, логист. У каждого своя функциональная «текучка», начальники функциональных отделов против отвлечения сотрудников. Как организовать работу? Как разрешить конфликт между функциональной и проектной структурой? Предложите матричную структуру, KPI и систему приоритетов.

11. Влияние культурных различий на командную работу. В международную команду входят сотрудники из России, Германии, Индии и Китая. Возникают недопонимания в сроках, коммуникации, отношении к иерархии. Изучите культурные особенности по модели Г. Хофстеде. Дайте рекомендации руководителю по управлению кросс-культурной командой.

12. Диагностика команды с помощью социометрии. Проведите социометрический анализ вымышленной команды (дана матрица выборов). Определите лидеров, аутсайдеров, изолированных, конфликтные пары. Какие выводы о структуре команды и качестве взаимодействия можно сделать? Предложите мероприятия по повышению сплочённости.

13. Этап «Бурление» (Storming) в проектной команде. Проектная команда из 5 человек работает третий месяц. Начались споры о распределении обязанностей, борьба за лидерство. Один из членов команды постоянно критикует решения руководителя, другие разделились на подгруппы. Как руководителю действовать на этой стадии? Какие ошибки могут усугубить ситуацию, а какие – помочь? Разработайте план фасилитации.

14. Оценка эффективности тимбилдинга. Компания потратила 500 тыс.



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
Командообразование
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 № _____

руб. на выездной командообразующий тренинг. Через месяц после тренинга текучесть кадров снизилась, но удовлетворённость работой не изменилась. Как оценить эффективность вложений? Какие метрики следует использовать для оценки окупаемости командообразующих мероприятий (ROI тимбилдинга)?

15. Развитие лидерских качеств в команде. В команде нет явного лидера. Функции лидера выполняет руководитель внешний (не из команды). Как развить командное лидерство и распределённую ответственность? Предложите программу развития лидерских компетенций для членов команды (воркшопы, ротация ролей, проектные задания). Какие теоретические модели лидерства вы используете?

3.2.4. Вопросы для зачёта.

Зачёт проводится устно по билетам (или в форме собеседования). Каждый билет включает два теоретических вопроса из приведённого ниже перечня.

Перечень теоретических вопросов:

1. Понятие команды. Отличия команды от рабочей группы.
2. Признаки и характеристики эффективной команды.
3. Стадии развития команды по Б. Такмену (формирование, бурление, нормирование, функционирование, расформирование).
4. Групповая динамика: понятие, факторы, процессы (нормирование, сплочённость, давление).
5. Модель командных ролей Р. Белбина: 9 ролей, их описание, сильные и слабые стороны.
6. Ролевая модель И. Адизеса (PAEI) и её применение в командообразовании.
7. Типология личности (MBTI, DISC) и её значение для подбора членов команды.
8. Социально-психологический климат в команде: понятие, факторы, диагностика.
9. Теории лидерства: обзор подходов (личностный, поведенческий, ситуационный).
10. Ситуационное лидерство по Херси-Бланшару: уровни зрелости и стили лидерства.
11. Авторитарный, демократический и либеральный стили лидерства: сравнительный анализ.
12. Теории мотивации и их применение в командной работе (содержательные теории).



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
Командообразование
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 № _____

13. Процессуальные теории мотивации (ожидания, справедливости) и командная эффективность.
14. Конфликты в команде: виды, причины, динамика развития.
15. Стратегии поведения в конфликте (модель К. Томаса) и их применимость в команде.
16. Методы разрешения командных конфликтов: переговоры, медиация, фасилитация.
17. Коммуникации в команде: эффективные каналы, барьеры, обратная связь.
18. Активное слушание и техники обратной связи для построения командного взаимодействия.
19. Принятие решений в команде: методы (мозговой штурм, метод Дельфи, номинальные группы).
20. Групповое мышление и групповое давление: понятие, риски, методы предотвращения.
21. Психологическая безопасность в команде: понятие, компоненты, методы создания.
22. Исследование Google Project Aristotle: ключевые факторы эффективных команд.
23. Доверие в команде: модель доверия, методы построения и восстановления доверия.
24. Эмоциональный интеллект и его роль в командном взаимодействии.
25. Технологии командообразования (тимбилдинг): цели, виды, этапы проведения.
26. Вербальный курс как метод командообразования: принципы, этапы, риски.
27. Командообразование в виртуальных и гибридных командах: вызовы, инструменты.
28. Кросс-культурные команды: особенности управления, культурные измерения Г. Хофстеде.
29. Роль HR в формировании и поддержке командной культуры.
30. Диагностика эффективности команды: методы (наблюдение, опросники, социометрия, анализ результатов).
31. Методика социометрии: цели, процедура, интерпретация результатов.
32. Мотивация командной работы: коллективная ответственность, командные бонусы.
33. Развитие командного лидерства: модели и программы.
34. Факторы, разрушающие команду (токсичные роли, нарушения норм,

	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 Командообразование 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 № _____

несправедливость).

35. Оценка эффективности командообразующих мероприятий: метрики (NPS, вовлечённость, ROI).

4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация в форме зачёта происходит по итогам текущей аттестации. Зачёт выставляется на основе выполнения всех предусмотренных видов текущего контроля.

Студент в течение семестра выполняет следующие виды работы:

- **Тест** – выполняется в электронной форме (не менее 2 попыток, лучший результат). Тест считается успешно пройденным при наборе не менее **60% от максимального балла** (не ниже «удовлетворительно» по шкале п. 4.2.1).
- **Доклад с презентацией** – выступление на семинарском занятии (дата согласуется с преподавателем). 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».

При выполнении всех указанных видов работ на положительную оценку преподаватель выставляет «зачтено». В случае невыполнения одного из видов работ или получения неудовлетворительной оценки студент направляется на передачу.

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%

Детализация баллов по типам заданий:

Тип задания	Номера вопросов	Количество	Макс. балл



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
Командообразование
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 № _____

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
Командообразование
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.
Зачтено	Студент знает базовые понятия, но испытывает трудности при



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
Командообразование
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
(базовый уровень)	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.