

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Монастырский Денис Викторович  
Должность: начальник Научно-образовательного центра ФИПС  
Дата подписания: 30.08.2024 10:37:14  
Уникальный программный ключ:  
6b5672226d417ddf0822428d26ff4b368362fa22

**Федеральное государственное бюджетное учреждение  
«Федеральный институт промышленной собственности»  
(ФИПС)**

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **Лидерство и командообразование**

*(указывается наименование дисциплины по учебному плану)*

Направление подготовки	<i>27.04.05 Инноватика</i>
Направленность (профиль) программы	<i>Инновационное проектирование и управление интеллектуальной собственностью</i>
Уровень высшего образования	<i>магистратура</i>
Квалификация	<i>магистр</i>
Форма обучения	<i>заочная</i>
Год набора	<i>2023</i>

## **Разделы фонда оценочных средств (ФОС)**

1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижений
2. Структура ФОС по дисциплине
3. Показатели и критерии оценки достижения компетенций
4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Фонд оценочных средств составлен в соответствии с требованиями ФГОС ВО 27.04.05 «Инноватика» утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 4 августа 2020 г. N 875

Фонд оценочных средств разработали:

Александрова А.В. - старший научный сотрудник Отдела организации НИР и научных мероприятий ФИПС канд.техн.наук, доцент

## 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ИНДИКАТОРОВ ИХ ДОСТИЖЕНИЙ

Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине «Лидерство и командообразование»

Рабочей программой дисциплины предусмотрено формирование следующих компетенций:

Таблица - 1 Перечень формируемых дисциплиной компетенций

Наименование категории (группы) компетенций	Код и Наименование компетенции	Код и наименование индикаторов достижения компетенций
Командная работа и лидерство	УК-3.Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Вырабатывает командную стратегию и организует отбор членов команды для достижения поставленной цели, демонстрирует лидерские качества и умения. УК-3.2.Планирует и координирует работу команды, делегирует полномочия и распределяет поручения членам команды, использует стратегию сотрудничества и сетевого взаимодействия для достижения поставленной цели. УК-3.3.Оценивает и проектирует социально-психологический климат и деловую среду.

## 2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Проведение оценки осуществляется путем сопоставления продемонстрированных обучающимся результатов освоения компетенций с заданными критериями.

Для положительного заключения по результатам оценочной процедуры по учебной дисциплине установлено пороговое значение показателя, при котором принимается положительное решение, констатирующее результаты освоения дисциплины.

Таблица – 2. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование тем и/или разделов/тем	Формы текущего контроля успеваемости Формы промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки Устная/ письменная
Тема 1.Природа лидерства и ее основы	Текущий контроль	Оценивает и проектирует социально-психологический климат и	ПЗ: опрос	устная
			доклад сопровождаемый презентацией	устная
	Контрольная		Тест	письменно/

	точка темы 1	деловую среду (УК-3.1)		электронно
Тема 2. Команда: условия возникновения, принципы работы, этапы жизнедеятельности	Текущий контроль	Вырабатывает командную стратегию и организует отбор членов команды для достижения поставленной цели, демонстрирует лидерские качества и умения (УК-3.3.)	ПЗ: / дискуссия Работа на лекции	Устная
	Контрольная точка темы 2		Эссе Тест	письменно/ электронно
Тема 3. Технологии управления командой	Текущий контроль	Планирует и координирует работу команды, делегирует полномочия и распределяет поручения членам команды, использует стратегию сотрудничества и сетевого взаимодействия для достижения поставленной цели (УК-3.2)	Работа на лекции ПЗ: решение кейса	Устная устная
	Контрольная точка темы 3		Тест	Письменно /электронно
Все темы	Промежуточная аттестация	Обобщенные результаты обучения по дисциплине теоретических знаний и практических навыков	зачет	онлайн-тестирование

### 3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают опознаваемую деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Базовый уровень освоения компетенций – обязательный для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины.

Повышенный уровень освоения компетенций – превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для обучающегося.

Продвинутый уровень освоения компетенций – максимально возможная выраженность компетенции, важен как качественный ориентир для самосовершенствования, так и дополнительное к требованиям ОПОП освоение компетенций с учетом личностных характеристик:

- активное участие в конференциях, конкурсах, круглых столах и т.д. с получением зафиксированного положительного результата по вопросам, включенным в дисциплину;
- разработка и реализация проектов с применением компетенций, указанных в рабочей программе;
- демонстрирует умение применять теоретические знания для решения практических задач повышенной сложности и нестандартных задач;
- выполнение в срок всех поставленных задач.

Таблица 3- Текущий контроль

Виды работ	Критерии оценивания			
	Отсутствует компетенция	Базовый уровень освоения компетенции	Повышенный уровень освоения компетенции	Подвинутый уровень освоения компетенции
Работа на лекции и практическом занятии	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
Решение задач кейсового типа в форме командной работы	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
Дискуссия	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
Решение тестовых задач	Выполнено менее 54%	Выполнено выше 54% до 69%	Выполнено от 70% до 84%	Выполнено выше 85%

Оценка индикаторов компетенции может быть выражена в параметрах «очень высокая», «высокая», соответствующая академической оценке «отлично»; «достаточно высокая», «выше средней», соответствующая академической оценке «хорошо»; «средняя», «ниже средней», «низкая», соответствующая академической оценке «удовлетворительно»; «очень низкая», соответствующая академической оценке «неудовлетворительно».

Таблица -4. Шкала критериев оценивания выполнения индивидуальных заданий

Оценка	Содержание
2 (неудовлетворительно)	Демонстрирует непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. Демонстрируется первичное восприятие материала. Работа не закончена и /или это плагиат.
3 (удовлетворительно)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер.
4 (хорошо)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения.
5 (отлично)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостных характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Таблица – 5. Обобщенные критерии оценивания уровня освоения дисциплины

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения (дескрипторы)				
		1	2	3	4	5
УК-3.Способен организовывать и руководить работой команды,	УК-3.1. Вырабатывает командную стратегию и организует отбор членов команды для достижения поставленной цели, демонстрирует лидерские качества и умения.					

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения (дескрипторы)				
		1	2	3	4	5
вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2. Планирует и координирует работу команды, делегирует полномочия и распределяет поручения членам команды, использует стратегию сотрудничества и сетевого взаимодействия для достижения поставленной цели.					
	УК-3.3. Оценивает и проектирует социально-психологический климат и деловую среду.					

Таблица -6. Критерии оценивания результатов обучения (дескрипторы)

Критерии оценивания результатов обучения				
1	2	3	4	5
<b>Отсутствует компетенция</b>	<b>Отсутствует компетенция</b>	<b>Базовый уровень освоения компетенции</b>	<b>Повышенный уровень освоения компетенции</b>	<b>Подвинутый уровень освоения компетенции</b>
Студент не владеет необходимым и знаниями.	Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции, понимает их необходимость, но не может их применять.	Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний.	Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач.	Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.

#### 4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

##### Тема 1. Природа лидерства и ее основы

###### Контрольные вопросы

1. Что такое лидерство?
2. В чем отличие социологического и психологического понимания лидерства?

3. В чем состоят трудности описания природы лидерства?
4. Каковы основные теории лидерства? В чем состоят их отличия?
5. Каковы основные типы лидерства?
6. Что такое стиль лидерства?
7. Каковы функции лидерства?
8. В чем состоит трехмерный подход к описанию лидерства?
9. Каковы основные личностные качества лидера?
10. В чем особенности поведения лидера?
11. Что такое имидж? Каков имидж лидера?
12. Почему индивидуальность является ключевой ценностью лидера?

*Примерные темы индивидуальных работ. Эссе*

Почему лидером быть плохо?

Почему невозможен идеальный лидер?

Каких качеств не должно быть у лидера?

Почему я являюсь лидером?

Чему мне надо учиться, чтобы стать лидером?

Какие задачи не под силу командам?

Как можно разрушить любую команду?

Как из аморфной группы сделать команду?

Каких людей не должно быть в команде?

В чем главная сила команды?

Чем я могу быть полезен команде?

Как заставить людей делать то, чего они не хотят делать?

Чего нельзя узнать о группе с помощью социометрии?

Как узнать, что перед тобой лидер?

*Контрольная точка 1*

1. Пройдите тест на оценку лидерских качеств на ресурсе:

<https://testometrika.com/business/leadership-qualities/>.

Составьте план развития своих лидерских качеств.

2. Выполните упражнение

Упражнение «Я-сообщение»

По поводу информации я испытываю \_\_\_\_\_

По поводу коллег я чувствую \_\_\_\_\_

По поводу происходящего я испытываю \_\_\_\_\_

К себе я чувствую \_\_\_\_\_

К будущим изменениям я испытываю \_\_\_\_\_

Законы коммуникации (по П. Вацловику): 1. Первый закон: ..... 2. Второй закон: ....

Определение значимости, достоверности информации, стремление верить или не верить фактам, готовность исполнять договоренности происходит через эмоции. Эмоции отражают близость или отдаленность удовлетворения потребностей. Когда факты указывают на то, что все сложится хорошо, мы испытываем радость. Если словесные высказывания не подкрепляются несловесными (невербальными) проявлениями, то в этом случае человек верит именно невербальному.

3. Подготовьте тему для проведения деловой игры «Организуй дискуссию»

Тема дискуссии:.....

Роли: организатор дискуссии, наблюдатель за группой, наблюдатель за организатором дискуссии.

Ход игры:

1. Слушатели распределяются на группы и роли.
2. Задание организатору: организовать дискуссию по теме «Когда я раздражен, должен ли сообщить о причине?», выполняя правила описанные выше.  
Наблюдатель за организатором: следит все ли правила выполнены.  
Наблюдатель за группой отмечает невербальные аспекты дискуссии.
3. Представитель группы высказывает мнение группы.
4. Наблюдатели делятся своими впечатлениями и получают обратную связь от участников.

Критериями оценки становятся и применимость знаний и результативность выполнения упражнений, в соответствии с поставленными задачами

## **Тема 2. Команда: условия возникновения, принципы работы, этапы жизнедеятельности**

### *Контрольные вопросы*

1. Что такое социальная группа? Какие виды групп вы знаете?
2. Каковы основные признаки малой группы?
3. Что такое социометрическая структура группы?
4. Каковы основные признаки команды как разновидности малой группы?
5. Какие виды команд вы знаете?
6. Каковы функции команды?
7. Каковы основные механизмы командной работы?
8. Каковы основные этапы развития группы?
9. Что такое групповая динамика?
10. Какую роль в развитии группы играют конфликты?
11. В чем состоит суть коучинга как метода управления группой?
12. Что такое Feedback?

### *Индивидуальное задание*

Подготовьте сообщение с презентацией на тему «Эффективные качества лидера» на примере известных политиков, бизнесменов, ученых, деятелей культуры,

### *Контрольная точка 2. Кейс задача*

Как собрать команду мечты для участия в кейс чемпионате инженерных предпринимателей. Изложите подходы. Определите роли

## **Тема 3. Технологии управления командой**

### *Контрольные вопросы*

1. Что понимается под инструментами эффективного лидерства?
2. В чем состоит сущность таймменеджмента?
3. Какие методы таймменеджмента вы знаете?
4. Какие технологии целеполагания вам известны?
5. Каковы основные принципы и правила коммуникации лидера?
6. В чем сущность делегирования? Каковы правила делегирования?
7. Какие методы и приемы мотивации и стимулирования вы можете назвать?

### *Контрольная точка 3. Кейс задача*

Инжиниринговая компания ООО «Интегратор» формулирует свою миссию, как «Стать ведущей инжиниринговой компанией на российском рынке, предоставляющей передовые комплексные решения по автоматизации производства предприятиям машиностроения».

Руководители компании обеспечивают единство целей и направлений деятельности, при этом создают условия, способствующие взаимодействию сотрудников для достижения показателей качества предоставляемых услуг.

Руководитель отдела продаж промышленного оборудования Лев Симонян обозначил в своем ежедневнике задачи на следующую неделю:

- провести планерку. Обратит особое внимание на необходимость продвижения оборудования из каталога прошлого квартала;
- провести беседу с менеджером по продажам Галиной Сеницыной по поводу соблюдения трудовой дисциплины (есть случаи опозданий и факты некорректного заполнения документов);
- объяснить стажеру Николаю Рябцеву (еще раз!) что такое «требование на отгрузку» и почему его надо регистрировать в информационной системе;
- уточнить инструкцию по продажам промышленных контроллеров фирмы Siemens. Вывесить инструкцию и алгоритм продаж на рабочих местах;
- написать отчет о переговорах с представителем компании «Сигур» по поводу продажи оборудования;
- принять участие в совещании по формированию плана продаж на IV квартал. Внести предложения;
- принять участие в совещании рабочей группы по написанию технического задания на новую информационную систему;
- принять участие в совещании рабочей группы по описанию бизнес-процессов. Внести предложение по глоссарию процесса;
- прочитать проект маркетинга и продаж на следующий год. Подготовиться к совещанию у Генерального директора по вопросу обсуждения стратегии развития компании;
- согласовать с отделом логистики и бухгалтерией процедуру отпуска товара в части формирования сопроводительной документации. Уточнить еще раз процедуру прохождения накладной и взаимодействие сотрудников отдела продаж, отдела логистики и бухгалтерии. Проанализировать ошибки сотрудников при работе с документами по отпуску товара;
- совместно с финансовой службой проконтролировать уровень дебиторской задолженности. Выявить причины задолженности. Провести дополнительное совещание с сотрудниками по ее уменьшению;
- прочитать проект пересмотра KPI, предложенный службой персонала. При необходимости обсудить с HR-директором (директором по персоналу) предложения по изменению системы стимулирования персонала ;
- согласовать со службой маркетинга график работы на выставке в следующем квартале с учетом графика отпусков сотрудников.

#### **Задания для обсуждения кейса;**

1. Распределите задачи на стратегические, оперативные и ситуативные.
2. Сопоставьте задачи с инструментами логики: постановка вопросов, формулировка проблем, формулировка и определение понятий, анализ причинно-следственных связей, аргументация, доказательство.
3. Ранжируйте задачи по степени важности и срочности для построения матрицы Эйзенхауэра. Оформите результаты п.1,2,3 в табл.1

Таблица 1 -Ранжирование задач

Задачи	Инструменты логики	Важно и срочно
--------	--------------------	----------------

Стратегический уровень		
Оперативный уровень		
Ситуативные задачи		

4. Постройте матрицу Эйзенхауэра.

	Срочно	Не срочно
Важно		
Не важно		

### Промежуточная аттестация

#### Пример тестовых заданий

1. Лидерство – это:

- а) способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации;
- б) влияние на подчиненных;
- в) возможность влиять на других;
- г) возможность влиять на поведение других людей.

2. Делегирование – это:

- а) передача ответственности;
- б) передача задач и полномочий;
- в) передача полномочий;
- г) передача информации.

3. В каких случаях говорят о формальном лидерстве?

- а) если окружающие не признают право на лидерство в то время, как сама личность стремится на ведущие роли;
- б) процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности;
- в) стереотип восприятия, который закрепляется за личностью, которая выступала лидером в одной ситуации, но уже в другой не является таковым.

4. Выберите ситуации, когда отсутствие лидера не влияет на результаты работы группы (при необходимости выберите два ответа):

- а) высококвалифицированный, опытный сотрудник, если только он не сталкивается с новыми задачами, не нуждается в директивном руководстве;
- б) высокая конкуренция среди сотрудников организации, занимающих одинаковые должности;
- в) сплоченный коллектив, члены которого ориентированы на достижение результата, атмосфера поддержки и сотрудничества.

5. Групповое решение проблемы целесообразно, когда:

- а) необходимо как можно скорее найти подходящие варианты и сделать выбор;
- б) существует много различных мнений по проблеме;
- в) решение затрагивает интересы многих людей.

6. Действительно ли нужны лидеры (при необходимости выберите два ответа)?
- а) да, они объединяют вокруг себя людей и способны добиться заданного результата;
  - б) присутствие или отсутствие лидера в группе ничего не решает;
  - в) в некоторых случаях лидеры действительно не нужны.
7. Для руководителей какого уровня управления в большей степени необходимы технические навыки прежде всего:
- а) высшего уровня управления;
  - б) всех уровней управления;
  - в) среднего уровня управления;
  - г) низового уровня управления
8. Какому из стилей лидерства соответствуют данные характеристики: отсутствие коллегиальности в принятии решений; ограничение доступа к информации; отсутствие права на ошибку?
- а) «частичная» демократия
  - б) партнерство
  - в) диктатура
  - г) преобразующее лидерство
9. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к факторам сравнительного анализа японского и западноевропейского менталитета, проведенного С. Йошимури?
- а) мир и его восприятие
  - б) верования
  - в) природа и судьба
  - г) поведение
  - д) социальные отношения
10. Какой стиль управления характеризуется такими особенностями: жесткое единоличное принятие руководителем всех решений; жесткий контроль за выполнением решений с угрозой наказания; отсутствие интереса к личности работника?
- а) демократический
  - б) авторитарный
  - в) попустительский
  - г) ситуативный
11. Какую из предложенных моделей поведения руководителя вы можете назвать "ориентированной на задачу"?
- а) руководитель представляет проблему, выслушивает предложения и принимает решение
  - б) руководитель устанавливает рамки и просит группу принять решение
  - в) руководитель принимает решение и объявляет о нем
12. Количественный состав резерва молодых сотрудников с лидерским потенциалом формируется по критерию максимизации: лучше включить в список двух кандидатов без лидерского потенциала, чем упустить одного с потенциалом. Верно ли высказывание:
- а) да;
  - б) нет;
  - в) иногда
13. Вас приняли на руководящую работу в уже сложившийся коллектив. Среди членов группы есть признанный лидер – опытный, квалифицированный сотрудник, которому доверяют и зачастую обращаются и по служебным, и по личным вопросам. Как лучше выстраивать отношения "руководитель-подчиненный" с этим человеком?

а) постараться сразу ликвидировать конкурента даже с помощью запрещенных приемов, например, при случае подвергнуть сомнению его квалификацию в присутствии других;

б) наладить дружеские отношения с этим человеком даже, если это не соответствует Вашему стилю управления;

в) выявить степень и направленность влияния лидера; в случае, если лидерство способствует сплоченности группы и ориентации на достижение цели (результата работы), следует установить и стремиться укрепить формальные и неформальные отношения с признанным лидером.

14. Какими приемами возможно стимулировать работу команды с целью достижения требуемых результатов?

а) развивать конкуренцию среди сотрудников подразделения

б) выяснять причины неудовлетворительных результатов и выносить административные наказания

в) применять принципы материального и морального вознаграждения за достигнутые результаты; но при оценке индивидуального вклада учитывать командные результаты.

15. . Какой из приемов менее всего эффективен в борьбе со стрессом нехватки времени:

а) делегирование

б) корректировка нагрузки (в том числе путем обращения к руководству)

в) установление приоритетов

г) тщательное планирование времени

д) работа сверх установленного времени

16. Команда будет работать максимально эффективно, если:

а) она имеет постоянного лидера

б) она состоит из людей со схожими психологическими особенностями

в) члены команды доверяют друг другу

17. Компромисс - это:

а) разрешение конфликта в пользу одной из сторон

б) разрешение конфликта с обоюдной выгодой

в) обмен уступками для достижения соглашения

18. Достаточно ли для успешного разрешения конфликта обеспечить контроль над конфликтной ситуацией путем установления баланса противоречивых потребностей и интересов?

а) достаточно

б) недостаточно

19. По Р. Белбину, в команде ... должно быть

а) не менее двух генераторов идей

б) не должно быть более одного генератора идей

в) должно быть от двух до четырех генераторов идей.

20. Рассматривая типы команд, можно утверждать, что ... демонстрирует взаимодействие двух основных профессиональных подходов – инженерно-производственного, с одной стороны, и бизнес-экономического, с другой

а) управленческая команда

б) поисковая команда

в) команда реализаторов