Федеральное государственное бюджетное учреждение науки
Институт машиноведения им. А.А. Благонравова
Российской академии наук
(ИМАШ РАН)

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора по вопросам
подготовки кадров высшей
квалификации ИМАШ РАН
_____ к.ф-м.н. Жданов Э.Р.
«01» сентября 2026 года
м.п.

Комплект оценочных материалов
по дисциплине «Лидерство и ключевые навыки руководителя»

Направление подготовки:	09.04.03 Прикладная информатика
Профиль подготовки:	Цифровые двойники и автоматизированные системы управления технологическими процессами
Квалификация:	Магистр
Форма обучения	Очная

Москва

Содержание

1. Общие положения....3
2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке....3
3. Контроль и оценка освоения учебной дисциплины....3
4. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости....4
5. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации....8

1. Общие положения

Комплект оценочных материалов (далее - ОМ) предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу дисциплины «Лидерство и ключевые навыки руководителя».

ОМ включают контрольные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации в форме зачета.

ОМ разработаны на основании:

- основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 09.04.03 Прикладная информатика;
- рабочей программы дисциплины «Лидерство и ключевые навыки руководителя».

2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

В результате освоения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями

ОПК-8	**Способен осуществлять эффективное управление разработкой программных средств и проектов**
ОПК-8.2	Организует и координирует работу проектной команды

Код индикатора компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-8.2	*Знать*: - психологические основы командной работы, этапы формирования команды и динамику групповых процессов; - стили лидерства и методы ситуационного руководства в зависимости от зрелости сотрудников; - методы управления конфликтами в технической среде и способы мотивации; - принципы эффективной коммуникации: правила проведения совещаний, предоставления обратной связи, публичных выступлений и ведения деловой переписки. *Уметь:* - формировать проектную команду, распределяя роли с учетом профессиональных навыков и психологической совместимости участников; - применять различные стили лидерства в зависимости от ситуации; *Иметь практический опыт:* - ролевой игры по разрешению конфликтной ситуации в команде (например, спор о выборе технологии реализации). - проведения переговоров с «заказчиком» (внутренним) для согласования требований к проекту и управления их ожиданиями.

3. Контроль и оценка освоения учебной дисциплины

Элемент учебной дисциплины	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Форма контроля	Проверяемые идк	Форма контроля	Проверяемые идк
Тема 1. Сущность лидерства как базового элемента групповой организации. Лидерство и руководство	Отчет по ситуационному практикуму	ОПК-8.2		
Тема 2. Личностный рост и основные компетенции в реализации лидерской позиции	Отчет по ситуационному практикуму	ОПК-8.2		

Тема 3. Стратегические навыки лидера. Управление командой	Отчет по ситуационному практикуму	ОПК-8.2		
Тема 4. Управление личной эффективностью	Отчет по ситуационному практикуму	ОПК-8.2		
Тема 5. ТОП-5 soft skills	Отчет по ситуационному практикуму	ОПК-8.2		
			Зачет	ОПК-8.2

4. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Ситуационный практикум Отчет по практикуму
20-15 – работа выполнена в срок, самостоятельно, использована требуемая информация, правильно сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; **14-9** – работа выполнена в срок, самостоятельно, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; **8-4** – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, необходимые выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; **3-1**-– обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

Порядок начисления баллов

Если студент набрал достаточное количество баллов ТКУ по дисциплине (более 70 баллов) в течение семестра, он может отказаться от сдачи зачета, и результат будет выставлен автоматически по его согласию.

Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для процедуры оценивания знаний, умений, навыков и(или) опыта деятельности

Типовые задания к ситуационным практикумам

Ситуационный практикум № 1. Сущность лидерства как базового элемента групповой организации. Лидерство и руководство

Задание 1.

Проранжируйте должности, с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по Вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» – перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Определите 3 самых властных (1-3 позиция) и 3 самых зависимых (13-15 позиция) должностей в контексте указанной организации.

№ п/п	Должность	Присвоенный ранг
1	Главный бухгалтер в страховой компании	
2	Ректор в крупном университете	
3	Генеральный директор в небольшой фирме	
4	Техник по медприборам в кардиологическом центре	
5	Специалист отдела кадров в промышленном холдинге	

6	Заведующий складом в аптечной сети	
7	Операционист по работе с юридическими лицами в банке	
8	Бухгалтер в районной поликлинике	
9	Региональный менеджер по продажам в оптовой фирме	
10	Исследователь в технологической компании	
11	Сотрудник ГИБДД на посту	
12	Продюсер модной молодой поп-группы	
13	Надомный ремесленник	
14	Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании	
15	Депутат Совета Федерации	

Задание 2.

Решите, которая из перечисленных должностей должна иметь наиболее сильные:

- легитимную власть;
- власть вознаграждения;
- власть принуждения;
- экспертную власть;
- референтную власть;
- информационную власть;
- власть связей.

Аргументируйте свой выбор.

Задание 3.

Охарактеризуйте деятельность, связанную с руководством и деятельность, связанную с лидерством. Сравните эти два вида деятельности. Выделите сходства и различия в них. Проанализируйте виды деятельности, содержащиеся в таблице 1. Заполните и продолжите таблицу 1: какие виды деятельности Вы бы добавили?

Таблица 1. Типичная деятельность, связанная с руководством и лидерством

№ п/п	Содержание деятельности	Относится к	
		руководству	лидерству
1	Составление краткосрочных планов		
2	Руководство на примерах		
3	Расстановка кадров на выполнение соответствующей работы		
4	Приобретение и распределение ресурсов		
5	Мониторинг выполнения работ		
6	Помощь в организации командной работы		
7	Сообщение полномочий и воспитание ответственности		
8	Разрешение конфликтов		
9	Преодоление проблем, связанных с дисциплиной		
10	Помощь коллегам в приобретении навыков эффективной работы		
11	Создание условий для мотивации членов команды с целью достижения высоких результатов		
12	Воодушевление сотрудников на преодоление трудностей и использование новых методов работы		
13	Беседа с людьми о принятых и согласованных направлениях развития, целях и стратегии		
14	Стимулирование членов команды к выдвижению идей		
15			
16			

Ситуационный практикум № 2. Личностный рост и основные компетенции в

реализации лидерской позиции

Задание 1.

Представьте себя в роли руководителя отдела планирования производства и отработайте правила делегирования на примере ситуации подготовки плана по выработке продукции в следующем месяце. Задание выполняется в паре, где один студент играет роль начальника отдела планирования, а другой – его подчиненного.

Ситуационный практикум № 3. Стратегические навыки лидера. Управление командой

Задание 1.

Разработайте план действий для формирования и достижения коллективных стратегических целей в вашей команде. Используйте инновационные методы управления командой на основе постановки целей и анализа деятельности. Организуйте эффективную встречу, используя навыки фасилитации, и примите решение в команде с помощью технологий делегирования. Оцените личностные качества членов команды и предложите индивидуальную траекторию развития для каждого участника. Учтите диалектику отношений между лидерами и последователями в процессе развития команды.

Ситуационный практикум № 4. Управление личной эффективностью

Задание 1.

Внимательно прочитайте ситуации, описанные ниже, и выберите тот вариант своих действий в них, который бы вы выбрали. Объясните выбор.

Ситуация 1. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение:

A. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

B. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

C. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

D. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 2. Между двумя вашими коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

A. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

B. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей третьей, незаинтересованной стороны.

C. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

D. Выяснить, кто служит авторитетом для конфликтующих и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 3. Мысленно смоделируйте ситуацию: подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

A. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

B. Не дожидаться выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

C. Посоветоваться с опытным сотрудником, пользующимся авторитетом в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого сотрудника нет, вынести вопрос о

недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Ситуация 4. В самый напряженный период завершения важного коллективного задания, руководителем которого назначены вы, один из членов вашей подгруппы заболел. Каждый член подгруппы занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в это ситуации?

A. Посмотрю, кто из коллег меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

B. Предложу подгруппе: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

C. Попрошу наиболее активных представителей подгруппы высказать свои предложения, предварительно обсудив их с другими, затем приму решение.

D. Вызову к себе самого опытного и надежного члена подгруппы и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 5. У вас создались натянутые отношения с одногруппником, вместе с которым вам поручено общее задание. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдало дело. Что бы вы предприняли в первую очередь?

A. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

B. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

C. Обращусь к нему со словами: “От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше.”

D. Обращусь к другим одногруппникам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуационный практикум № 5. ТОП-5 soft skills

Задание 1.

Прочитайте приведенные ниже размышления менеджера о предстоящем дне.

Ну и день сегодня предстоит! Сейчас только девять часов утра, а дел навалилось столько, что, кажется, времени катастрофически не хватит.

Звонил рассерженный клиент: не получил заказ в срок. Надо бы ему перезвонить, выяснить все вопросы, успокоить. Материалы к выставке нужно готовить: открытие через две недели, а ни слайдов, ни текста для рекламных буклетов еще нет. Да и насчет полиграфии пора бы озадачиться, позвонить и заказать изготовление материалов – календарики всякие, листовки, буклеты, сувениры, плакаты, а то, как всегда, в последний момент спохватимся, и опять – голый стенд и две жалкие листовки. Позор!

На 13.00 назначены переговоры с поставщиком – это дело святое, надо ехать самому. Интересно только, на чем? Машину из сервиса так и не нашел времени забрать, а надо бы. На метро? Или такси заказать?

Ничего себе – так у нас же еще презентация сегодня! Ну конечно, начало в 18.00, а команда ни сном, ни духом. Срочно надо всех собирать на инструктаж. Хорошо бы еще текст статьи в «Экономический вестник» отредактировать, а то уже месяц валяется где-то в столе. Кстати, о столе, не мешало бы разобраться в этом хаосе, а то вечно полчаса копаешься, пока нужный документ найдешь. А так хотелось сегодня в спортзал сходить, размяться! Ну это вряд ли. Если еще учесть накопившийся объем не внесенной в базу данных информации по клиентам… А ведь это потенциальная прибыль фирмы.

Ну вот, позвонила секретарь – через полчаса совещание у шефа, присутствие обязательно. Надо успеть хотя бы набросок плана дня сделать, а то опять половина задач из головы вылетит. Итак, что там у нас самое главное на сегодня?

Составьте план дня для этого менеджера. Объясните, почему вы именно так

распланировали дела и задачи.

5. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними.

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности.

Задание №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины.

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-30 баллов
Задание 2: 0-30 баллов
Задание 3: 0-40 баллов

«Зачтено»

– 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Опишите, кто такой Лидер: понятие, черты, функции.
2. Перечислите и опишите уровни и подходы лидерства.
3. Расскажите о типологии лидеров в зависимости от выполняемых ими функций и мотива деятельности.
4. Перечислите и опишите факторы, влияющие на формирование типа и стиля лидерства.
5. Основные проблемы современного лидера и подходы к их решению.
6. Понятие власти, руководства и лидерства и их соотношение.
7. Перечислите и опишите ключевые навыки лидера.
8. Перечислите и опишите стили руководства.
9. Расскажите в чем заключается теория X и Y Дугласа Мак Грегора.
10. Суть ситуационного и адаптивного стилей руководства.
11. Перечислите и опишите компоненты личностного ресурса лидерской позиции.
12. Опишите модели компетенций лидера.
13. Перечислите и опишите основные типы компетенций, лидерские компетенции

14. Что такое коллективная динамика?
15. Формирование и достижение коллективных стратегических целей.
16. Инновационные методы управления командой на основе постановки целей и анализа деятельности.
17. В чем заключаются эффективные встречи и фасилитация?
18. Принятие решений в команде, технологии делегирования.
19. Как проводить оценку личностных качеств членов команды.
20. Мотивация и развивающая обратная связь.
21. Индивидуальная траектория развития.
22. Диалектика отношения лидеров и последователей в процессе развития команды
23. Что такое целеполагание и осознанность?
24. Рефлексивная оценка собственных индивидуально-психологических и личностных характеристик.
25. В чем заключается управление личной эффективностью.
26. В чем заключается выявление проблем лидерства при решении профессиональных задач, поиск методов решения
27. Основы конфликтологии.
28. Приведите классификацию конфликтов.
29. Перечислите и опишите методы управления конфликтами.
30. Какие технологии предупреждения конфликтов вам известны?
31. Что такое Soft skills (гибкие навыки)?

Задания 2-го типа

1. Охарактеризуйте основные составляющие тайм-менеджмента топ-менеджера.
2. Охарактеризуйте основные составляющие тайм-менеджмента мерчендайзера (товароведа).
3. Охарактеризуйте основные составляющие тайм-менеджмента продавца-консультанта.
4. Охарактеризуйте основные составляющие тайм-менеджмента преподавателя.
5. Охарактеризуйте основные составляющие тайм-менеджмента сотрудника отдела кадров.
6. Охарактеризуйте основные составляющие стресс-менеджмента руководителя крупного филиала.
7. Охарактеризуйте основные составляющие стресс-менеджмента сотрудника таможни.
8. Охарактеризуйте основные составляющие стресс-менеджмента менеджера по продажам.
9. Охарактеризуйте основные составляющие стресс-менеджмента консультанта в магазине.
10. Охарактеризуйте основные составляющие стресс-менеджмента кассира банка.
11. Опишите подходящий деловой стиль для сотрудника отдела кадров.
12. Опишите подходящий деловой стиль для бармена.
13. Опишите подходящий деловой стиль для сотрудника банковской сферы.
14. Опишите подходящий деловой стиль для переводчика.
15. Опишите подходящий деловой стиль для сотрудника тату-салона.
16. Опишите этику и этикет деловых коммуникаций с сотрудником пожилого возраста.
17. Опишите этику и этикет деловых коммуникаций с сотрудником выше по статусу (руководителем).

18. Опишите этику и этикет деловых коммуникаций с сотрудником ниже по статусу (подчиненным).

19. Опишите этику и этикет деловых коммуникаций с сотрудником иностранной компании-партнера.

20. Опишите этику и этикет деловых коммуникаций с потенциальным партнером.

21. Опишите логику ведения деловых переговоров с потенциальным партнером из России.

22. Опишите логику ведения деловых переговоров с потенциальным инвестором из России.

23. Опишите логику ведения деловых переговоров с потенциальным иностранным партнером.

24. Опишите логику ведения деловых переговоров с потенциальным иностранным инвестором.

25. Опишите логику ведения деловых переговоров с заказчиком из России.

26. Опишите логику ведения деловых переговоров с иностранным заказчиком.

Задания 3-го типа

Задание № 1. Разработайте структуру, содержание и алгоритм проведения коучинга для нового участника проектной команды.

Задание № 2. Разработайте цели, задачи и содержание менторинга для нового участника проектной команды.

Задание № 3. Разработайте структуру, содержание и алгоритм реализации программы наставничества для нового участника проектной команды.

Задание № 4. Разработайте структуру, содержание и алгоритм проведения коучинга для участника проектной команды, перешедшего с роли координатора на роль операционного директора.

Задание № 5. Разработайте цели, задачи и содержание менторинга для участника проектной команды, перешедшего с роли координатора на роль операционного директора.

Задание № 6. Разработайте структуру, содержание и алгоритм реализации программы наставничества для участника проектной команды, перешедшего с роли координатора на роль операционного директора.