

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МАТЕМАТИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ

Направление и направленность (профиль)
01.03.04 Прикладная математика. Интеллектуальный анализ данных

Год набора на ОПОП
2025

Форма обучения
очная

Владивосток 2026

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление проектными командами» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 01.03.04 Прикладная математика (утв. приказом Минобрнауки России от 10.01.2018г. №11) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Мазелис А.Л.

Утверждена на заседании кафедры математики и моделирования от 14.05.2026 ,
протокол № 8

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Галимзянова К.Н.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	1599657997
Номер транзакции	0000000000FA8A8E
Владелец	Галимзянова К.Н.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Цель освоения дисциплины «Управление командой проекта» - сформировать у студентов систему знаний в области управления человеческими ресурсами проектов, позволяющую в дальнейшем самостоятельно расширить знания в данной предметной области, и современное управленческое мышление, способствующее управлению проектом на всех стадиях его жизненного цикла.

Задачи дисциплины: познакомить студентов с понятиями «команда» и «группа», показать различия между ними и влияние групповой динамики на развитие команды проекта; сформировать представление о построении и работе проектной команды, ролях в командах, их позиционировании в ходе осуществления проекта и лидерстве в проектах; сформировать умения взаимодействовать во время групповой работы по проекту, учитывая наличие возможного конфликта, и навыки ведения переговоров.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
01.03.04 «Прикладная математика» (Б-ПМ)	УК-3 : Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.3в : Определяет и апробирует роли в группе, осознанно выстраивает социальное взаимодействие в команде	РД1	Знание	методов и технологий управления командой
			РД2	Навык	формирования эффективной команды
			РД3	Умение	определять стратегию взаимодействия внутри команды и методы ведения переговоров

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	Формирование ценностей	Целевые ориентиры
Формирование гражданской позиции и патриотизма		
Формирование чувства гордости за достижения России	Высокие нравственные идеалы	Любовь к стране
Формирование духовно-нравственных ценностей		
Развитие культуры здорового образа жизни	Созидательный труд	Дисциплинированность
Формирование научного мировоззрения и культуры мышления		

Формирование осознания ценности научного мировоззрения и критического мышления	Взаимопомощь и взаимоуважение	Креативное мышление
Формирование коммуникативных навыков и культуры общения		
Воспитание культуры диалога и уважения к мнению других людей	Коллективизм	Коммуникабельность

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление проектными командами» относится к базовой части Блока 1 Дисциплины (модули). Дисциплина базируется на компетенциях, сформированных на предыдущем уровне образования.

3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обуче- ния	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо- емкость	Объем контактной работы (час)						СРС	Форма аттес- тации
				(З.Е.)	Всего	Аудиторная			Внеауди- торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА	КСР		
01.03.04 Прикладная математика	ОФО	Б1.Б	6	2	37	18	18	0	1	0	35	3

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Код ре-зультата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Управление человеческими ресурсами проекта	РД1	3	2	0	5	дискуссия
2	Команда проекта	РД1	3	3	0	5	дискуссия
3	Социально-психологическая структура команды	РД1	2	2	0	5	Дискуссия, кейс-задача
4	Формирование эффективных команд	РД2	3	3	0	5	дискуссия, кейс-задача
5	Конфликт. Управление конфликтом	РД3	3	3	0	5	Дискуссия, кейс-задача

6	Переговоры. Эффективное ведение переговоров	РДЗ	2	3	0	5	Дискуссия, кейс-задача
7	Проблемы управления командой проекта	РД2	2	2	0	5	дискуссия, кейс-задача
Итого по таблице			18	18	0	35	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

Тема 1 Управление человеческими ресурсами проекта.

Содержание темы: Управление человеческими ресурсами проекта. Процессы управления человеческими ресурсами проекта. План управления человеческими ресурсами проекта.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с литературой, подготовка к дискуссии по теме исследования.

Тема 2 Команда проекта.

Содержание темы: Определение команды, типология команд, цели команды. Тип мышления: типологический опросник Майерс-Бригс. Четыре пары основных характеристик типов личности: экстраверсия-интроверсия, сенсорика-интуиция, мышление-чувствование, решение-восприятие.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к дискуссии.

Тема 3 Социально-психологическая структура команды.

Содержание темы: Социальная группа, ее структура. Малая группа. Основные характеристики коллектива. Формальные и неформальные коллективы. Внутренняя социально-психологическая структура. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав. Схема ролевого поведения человека американского психолога Олпорта. Особенности женской и мужской психологии. Женские, мужские и смешанные команды. Социометрия и психологический климат коллектива.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: стандартная, метод кооперативного обучения.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к кейс-задаче.

Тема 4 Формирование эффективных команд.

Содержание темы: Жизненный цикл команды проекта. Этапы формирования и параметры образования команды. Принципы проектирования эффективных организаций. Влияние внешних факторов на проектирование эффективной организации. Внутренние элементы структуры организации. Стадии развития команды. Лидерство в коллективе. Типология лидерства. Лидерство и руководство. Качества и функции руководителя. Базовые критерии эффективной работы лидера. Стили управления.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к дискуссии.

Тема 5 Конфликт. Управление конфликтом.

Содержание темы: Конфликт. Структурно-содержательные характеристики конфликта: образы конфликтной ситуации, возможные действия участников конфликтного

взаимодействия, варианты его исходов, сферы возникновения и проявления. Пространственно-временные характеристики конфликта: условия, повод, частота и форма конфликтного взаимодействия. Динамика конфликта. Функции и механизм конфликта. Классификация конфликтов. Характеристика основных видов конфликтов. Стратегии и тактики конфликтного взаимодействия. Типы поведения в конфликтной ситуации. Классификация стратегий конфликтного взаимодействия. Классификация тактик в ситуации конфликта. Характеристика основных стилей поведения в конфликтной ситуации. Типология конфликтного поведения. Модель конструктивного поведения в конфликте.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: стандартная, метод кооперативного обучения.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к кейс-задаче.

Тема 6 Переговоры. Эффективное ведение переговоров.

Содержание темы: Понятие переговорного процесса. Виды и функции переговоров. Субъекты и предмет переговоров. Понятие «результат переговоров». Морально-этическая сторона ведения переговоров. Планирование переговорного процесса. Постановка целей. Определение пределов возможностей сторон. Сбор информации. Методы подготовки к переговорам. Подготовка к международным переговорам. Размещение участников переговоров. Интересы сторон в переговорном процессе. Различие в понятиях «позиция» и «интересы». Ожидания и намерения в переговорах. Решение проблем на переговорах. Стратегия и тактика переговорного процесса. Сущность понятий «стратегия» и «тактика» переговорного процесса. Психологическая сущность понятия «манипуляция». Психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах. Распознавание манипуляции. Психологическая защита от манипуляций.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: стандартная, метод кооперативного обучения.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к кейс-задаче.

Тема 7 Проблемы управления командой проекта.

Содержание темы: Основные понятия конфликтного взаимодействия: социальная и психическая напряженность, ранг или значимость оппонента в социальном пространстве, дистанция, социальная мобильность. Межличностная коммуникация. Манипулирование как реализация корыстных интересов. Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое. Стрессы и управление эмоциональным состоянием. Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Подготовка к итоговому тесту.

5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

Начиная изучение дисциплины «Управление проектными командами», студенту необходимо: ознакомиться с программой, изучить список рекомендуемой литературы, внимательно разобраться в структуре курса, в системе распределения учебного материала

по видам занятий, формам контроля, чтобы иметь представление о курсе в целом, обратиться к методическим пособиям, позволяющим ориентироваться в последовательности выполнения заданий.

5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Аппело, Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами : практическое руководство / Ю. Аппело. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 536 с. - ISBN 978-5-9614-6361-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2235012> (дата обращения: 31.05.2026)

2. Лидерство и управление командой : учебное пособие / А. Д. Ишков, Н. Г. Милорадова, Е. Ю. Елисеева [и др.]. — Москва : МИСИ – МГСУ, 2024. — 58 с. — ISBN 978-5-7264-3544-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/452198> (дата обращения: 25.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.2 Дополнительная литература

1. Вешкурова, А. Б. Управление командой проекта : учебник для вузов / А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 105 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21931-9. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/599114> (дата обращения: 19.05.2026).

2. Гладченко Т. Н. Управление командой проекта : Учебные пособия [Электронный ресурс] : Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики , 2021 - 252 - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/225845>

3. Леонов, Н. И. Психология конфликта: методы изучения конфликтов и конфликтного поведения : учебник для вузов / Н. И. Леонов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 264 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12570-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/598847> (дата обращения: 19.05.2026).

4. Результативная проектная команда: количественный подход к формированию : монография / Н. Б. Сафронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева. - 4-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 172 с. - ISBN 978-5-394-04855-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084167> (Дата обращения - 05.09.2025)

7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
3. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"
4. Электронно-библиотечная система "Лань" - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>
5. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
6. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prilib.ru/>
7. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Проектор

Программное обеспечение:

- □ Microsoft Project 2010 Russian
- □ КонсультантПлюс

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА МАТЕМАТИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ

Направление и направленность (профиль)
01.03.04 Прикладная математика. Интеллектуальный анализ данных

Год набора на ОПОП
2025

Форма обучения
очная

Владивосток 2026

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции и	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
01.03.04 «Прикладная математика» (Б-ПМ)	УК-3 : Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.3в : Определяет и апробирует роли в группе, осознанно выстраивает социальное взаимодействие в команде

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

Компетенция УК-3 «Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код	Тип	Результат	
УК-3.3в : Определяет и апробирует роли в группе, осознанно выстраивает социальное взаимодействие в команде	РД 1	Знание	методов и технологий управления командой	правильность ответов на поставленные вопросы, правильность формулировки и анализа проблем
	РД 2	Навык	формирования эффективной команды	демонстрация адекватных аналитических методов при работе с информацией, правильное использование алгоритма в выполнении действий, самостоятельность решения поставленных задач
	РД 3	Умение	определять стратегию взаимодействия внутри команды и методы ведения переговоров	корректность выбора инструментов решения задач, знание методов ведения переговоров

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС
--	--------------------------------	--

			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Очная форма обучения				
РД1	Знание : методов и технологий управления командой	1.1. Управление человеческими ресурсами проекта	Дискуссия	Тест
		1.2. Команда проекта	Дискуссия	Тест
		1.3. Социально-психологическая структура команды	Дискуссия	Тест
РД2	Навык : формирования эффективной команды	1.4. Формирование эффективных команд	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.7. Проблемы управления командой проекта	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
РД3	Умение : определять стратегию взаимодействия внутри команды и методы ведения переговоров	1.5. Конфликт. Управление конфликтом	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.6. Переговоры. Эффективное ведение переговоров	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности ОФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство			
	Дискуссия	Кейс-задачи	Итоговый тест	Итого
Практическое занятие	30	40		70
Самостоятельная работа		10		10
Промежуточная аттестация			20	20
Итого	30	50	20	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обладает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Дискуссия

Перечень вопросов к дискуссии № 1

1. Управление человеческими ресурсами проекта.
2. Принципы проектирования эффективных организаций.
3. Влияние внешних факторов на проектирование эффективной организации.
4. Внутренние элементы структуры организации.
5. Основные характеристики коллектива.
6. Формальные и неформальные коллективы.
7. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.

Перечень вопросов к дискуссии № 2

1. Процессы управления человеческими ресурсами проекта.
2. План управления человеческими ресурсами проекта.
3. Социальная группа, ее структура.
4. Качества и функции руководителя.
5. Базовые критерии эффективной работы лидера.
6. Стили управления.

Перечень вопросов к дискуссии № 3

1. Определение команды, типология команд, цели команды
2. Жизненный цикл команды проекта.
3. Этапы формирования и параметры образования команды.
4. Стадии развития команды.
5. Лидерство в коллективе.
6. Типология лидерства. Лидерство и руководство.
7. Качества и функции руководителя.
8. Базовые критерии эффективной работы лидера.

Перечень вопросов к дискуссии № 4

1. Понятие переговорного процесса.

- 2 Виды и функции переговоров.
- 3 Субъекты и предмет переговоров.
- 4 Понятие «результат переговоров».
- 5 Морально-этическая сторона ведения переговоров.
- 6 Планирование переговорного процесса. Постановка целей. Определение пределов возможностей сторон. Сбор информации.
- 7 Методы подготовки к переговорам.
- 8 Сущность понятий «стратегия» и «тактика» переговорного процесса.
- 9 Психологическая сущность понятия «манипуляция». Психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах.
- 10 Распознавание манипуляции. Психологическая защита от манипуляций.

Перечень вопросов к дискуссии № 5

- 1 Конфликт.
- 2 Пространственно-временные характеристики конфликта: условия, повод, частота и форма конфликтного взаимодействия.
- 3 Динамика конфликта.
- 4 Виды конфликтов.
- 5 Типы поведения в конфликтной ситуации.
- 6 Классификация тактик в ситуации конфликта.
- 7 Характеристика основных стилей поведения в конфликтной ситуации.

Перечень вопросов к дискуссии № 6

- 1 Определение Конфликта.
- 2 Структурно-содержательные характеристики конфликта: образы конфликтной ситуации, возможные действия участников конфликтного взаимодействия, варианты его исходов, сферы возникновения и проявления.
- 3 Функции и механизм конфликта.
- 4 Классификация конфликтов.
- 5 Характеристика основных видов конфликтов.
- 6 Стратегии и тактики конфликтного взаимодействия.
- 7 Классификация стратегий конфликтного взаимодействия.
- 8 Характеристика основных стилей поведения в конфликтной ситуации.
- 9 Типология конфликтного поведения.
- 10 Модель конструктивного поведения в конфликте.

Краткие методические указания

Для лучшей подготовки к семинару, освоения материала и систематизации знаний по дисциплине необходимо проанализировать литературу по теме исследования. Во время самостоятельной работы особое внимание следует уделять возникшим вопросам, непонятным терминам, спорным точкам зрения. Проанализировать варианты решений, предложенные преподавателем, при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	25-30	баллов выставляется студенту, если он ответил на большинство вопросов по теме, четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других бакалавров, подтверждая знание материала, умение использовать литературные источники для подтверждения правильности собственной позиции;
4	15-24	баллов, если студент ответил на большую половину вопросов по теме, представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала, умение использовать литературные источники для подтверждения правильности собственной позиции
3	6-14	балла, если студент ответил на меньшую часть вопросов по теме, недостаточно четко и аргументировано представлял свою позицию, подтверждая знание материала.
2	0-5	балла, если студент полно не ответил ни на один вопрос по теме, недостаточно четко и аргументировано представлял свою позицию, подтверждая знание материала.

5.2 Задания для решения кейс-задачи

Пример теста «Роли в команде»:

Инструкция: тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться. На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3-м или 4-м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

Тестовый материал

Блок 1. Что я могу предложить команде:

10	Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11	Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12	Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13	Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
14	Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
15	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16	Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

Блок 2. Что характеризует меня как члена команды:

20	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23	Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24	Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может, потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27	Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

Блок 3. Когда я работаю с другими над проектом:

30	Я могу хорошо влиять на других людей, при этом не оказывая на них сильного давления
31	Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32	Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя времени на обсуждения
33	От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального

34	Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35	Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36	Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37	На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

Блок 4. Мое отношение и интерес к групповой работе

40	Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41	Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42	Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43	Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45	Я стремлюсь все, что я делаю, доводить до совершенства
46	Я готов использовать контакты вне группы
47	Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

Блок 5. Я чувствую удовлетворение от работы, потому что:

50	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52	Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53	Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54	Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56	Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57	Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

Блок 6. Когда задание трудное и незнакомое

60	Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61	Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62	Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63	Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64	Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65	Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
66	Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует

67	Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы
----	--

Блок 7. Проблемы, возникающие при работе в группах:

70	Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71	Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72	Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73	Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74	Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75	Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76	Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77	Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

Ключ к тесту

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

		Реализатор	Координатор	Творец идей	Генератор	Исследователь
1	Блок	16	13	15	12	10
2	Блок	20	21	24	26	22
3	Блок	37	30	32	33	35
4	Блок	43	47	41	44	46
5	Блок	51	55	53	57	54
6	Блок	65	62	66	60	67
7	Блок	74	76	70	75	73
	Итого					

Реализатор

Характеристика. *Реализаторам* присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени *Реализаторы* являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. *Реализаторы*, наоборот, будут делать то, что необходимо делу.

Хорошие *Реализаторы* часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

Координатор

Характеристика. Отличительной чертой *Координаторов* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, *Координатор* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях *Координаторы* могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с *Творцами*.

Творец

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функционирование. Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

Генератор идей

Характеристика. *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция *Генераторов идей* – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или, когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контрпродуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

Исследователь

Характеристика. *Исследователи* – часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Эксперт

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.

Функциональность. *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удастся стать руководителями. Тем не менее, многие *Эксперты* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

Дипломат

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль *Дипломатов* состоит в предотвращении межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того, чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

Исполнитель

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

Специалист

Характеристика. Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

Функциональность. *Специалисты* играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

Роли в команде по Белбину

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
Генератор идей: креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.	Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
Исследователь: экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.	Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.
Координатор: зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.	Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.
Творец: поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.	Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
Эксперт: рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.	Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
Дипломат: сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения.	Нерешительность в спорных ситуациях.
Реализатор: дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
Исполнитель: старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
Специалист: целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.	Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.

Кейс направлен на оценку преобладающего стиля руководства студента или его руководителя: директивного, коллегиального или либерального. Для определения стиля руководства необходимо пройти тест и описать результаты теста в текстовой формате эссе. Эссе на 1 страницу печатного текста. В эссе необходимо описать результаты теста, и дать пояснения: согласен или нет с результатами, привести примеры, подтверждающие определенную точку зрения.

Пример теста «Стиль управления командой»:

Инструкция к тесту: Предложено 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой характеристике – по 5 вариантов ее проявления. Выберите, пожалуйста, один или несколько вариантов, которые вам подходят, и отметьте их. Просим быть искренним. Можно протестировать не себя, а также другого руководителя, тогда выбирайте варианты, подходящие ему, характерные для его поведения.

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
 1. централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
 2. руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
 3. четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
 4. ожидает указаний сверху или даже требует их;
 5. централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
 1. в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
 2. критические ситуации не изменяют его способов руководства;
 3. в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
 4. сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
 5. в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
3. Контакты руководителя с подчиненными:
 1. недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
 2. регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
 3. умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
 4. старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
 5. общается в основном с активом коллектива.
4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:
 1. в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
 2. коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
 3. исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
 4. продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
 5. в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.
5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:
 1. сам обращается за советом к подчиненным;
 2. не допускает, чтобы подчиненные ему советовали и тем более возражали;
 3. подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю;

4. руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
5. если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.
6. Контроль деятельности подчиненных:
 1. контролирует работу от случая к случаю;
 2. всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;
 3. контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
 4. контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
 5. нередко вмешивается в работу исполнителей.
7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:
 1. его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
 2. решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
 3. в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
 4. больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
 5. когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.
8. Характер приказов руководителя:
 1. приказывает так, что хочется выполнять;
 2. приказывать руководитель не умеет;
 3. просьба руководителя не отличается от приказа;
 4. приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
 5. его приказы вызывают у подчиненных недовольство.
9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:
 1. на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
 2. критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
 3. не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
 4. принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
 5. не реагирует на критику.
10. Поведение руководителя при недостатке знаний:
 1. сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
 2. если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
 3. можно сказать, что руководитель не стремится восполнить недостающие знания;
 4. когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
 5. если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.
11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:
 1. складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
 2. ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
 3. всю ответственность возлагает только на себя;
 4. нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
 5. бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.
12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:
 1. старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
 2. добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;

3. руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
 4. осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
 5. не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов
13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:
1. исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
 2. с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
 3. отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
 4. вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
 5. сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.
14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:
1. для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
 2. всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
 3. часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
 4. часто делает подчиненным замечания и выговоры;
 5. его замечания всегда справедливы.
15. Характер обращения руководителя с подчиненными:
1. всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
 2. по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
 3. в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
 4. создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
 5. характер обращения к подчиненным у него часто меняется.
16. Участие членов коллектива в управлении:
1. руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
 2. нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
 3. управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
 4. бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.
17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:
1. руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
 2. не может влиять на дисциплину;
 3. руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
 4. дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
 5. руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.
18. Характер общения руководителя с исполнителями:
1. общается с подчиненными только по деловым вопросам;
 2. заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
 3. часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
 4. инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
 5. нередко руководителя трудно понять в общении с ними.
19. Характер принятия решений по руководству коллективно:
1. руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
 2. редко берется за выполнение сложного дела, скорее уходит от этого;
 3. старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
 4. решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;

5. берется за решение в основном мелких вопросов.
20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:
1. в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
 2. старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
 3. в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
 4. люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
 5. в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.
21. Предоставление самостоятельности подчиненным:
1. способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
 2. иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
 3. исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
 4. исполнители предоставлены самим себе;
 5. предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.
22. Отношение руководителя к советам других:
1. регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
 2. советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
 3. обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
 4. с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
 5. советуется только с вышестоящими руководителями.
23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:
1. инициатива подчиненных руководителем не принимается;
 2. считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
 3. руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
 4. он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
 5. инициативы не проявляют ни он сам, ни его подчиненные.
24. Характер требовательности руководителя:
1. его любимый лозунг: «Давай- давай!»;
 2. он требователен, но одновременно и справедлив;
 3. о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
 4. пожалуй, он не очень требовательный человек;
 5. руководитель требователен к себе и к другим.
25. Отношение руководителя к нововведениям:
1. наверное, он консервативен, потому что боится нового;
 2. охотно поддерживает целесообразные нововведения;
 3. поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
 4. у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
 5. нововведения проходят мимо руководителя.
26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:
1. в своей работе широко опирается на общественные организации;
 2. многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
 3. некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
 4. большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

5. руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

1. руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
2. никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
3. считает себя незаменимым в коллективе;
4. увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
5. руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА

Ключ к тесту

Цифра в таблице означает балл данного ответа, буква – стиль руководства.

Вариант		a	b	c	d	e	Вариант	a	b
1	3	Д-2	П-3	К-3	П-2	К-2	15	2	К-2
2	3	Д-2	К-1	П-3	К-3	П-3	16	2	К-1; П-1
3	1	П-2	К-2	Д-1, П-2	К-2	К-2	17	2	Д-2
4	1	Д-2	К-2	П-1	П-2	К-2	18	3	Д-3
5	3	К-2	Д-2	П-2, К-1	П-2	К-2	19	3	Д-2
6	3	П-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2	20	1	Д-1
7	1	Д-1	К-2	П-1, К-1	П-1	К-1	21	2	К-2
8	3	К-3	П-2	Д-2	П-3	Д-3	22	2	К-1; К-2
9	2	К-2	П-2	Д-2, П-2	Д-2	П-2	23	2	Д-2
10	2	Д-2	К-1	П-2, К-2	Д-1, К-2	К-2	24	3	Д-3
11	2	П-2	К-2	Д-1, П-2	Д-2, П-1	Д-2	25	1	П-1
12	1	К-1	Д-1	П-2	Д-3	Д-3	26	2	К-3
13	2	Д-2	К-2	П-1	К-1, П-2	Д-2	27	1	П-2
14	3	П-3	Д-3	К-2	Д-3	К-3	-	-	-

Рассчитываем:

Д=

..;

К=..;

П=...

Обработка и интерпретация результатов теста

Подсчитайте сумму баллов по каждому из трех стилей руководства (Д – директивный, К – коллегиальный, П – попустительский) в соответствии с ключом к тесту.

Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения.

Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых варьируется до 10 баллов.

Во-первых, определите доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 и более баллов. Возможные соотношения трех крайних типов в стиле руководства:

- Д-1-1 директивный стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т. д.);

- **1-К-1** коллегиальный стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);
- **1-1-Л** либеральный стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т. д.).

Если приблизительно одинаковая выраженность двух стилей доминирует над третьим, то стиль руководства смешанный:

- **Д-К-1**: директивно-коллегиальный (например, 7-8-4.6-7-3 и т. д.);
- **1-К-Л**: коллегиально-либеральный (например, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7 и т. д.);
- **Д-1-Л**: директивно-либеральный (например, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9);
- **Д-К-Л**: смешанный (например, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8).

При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

- одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3 и т. д.) характерна для *неопытных руководителей*;
- одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т. д.) характеризует *оперативно меняющегося руководителя*;
- одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т. д.) характеризует *противоречивый, непредсказуемый тип руководителя*.

Любое сочетание стилей приемлемо, если директивный имеет значение от 5 до 7 баллов (лучше 6-10-5 или 5-9-4, чем 3-9-4 или 3-8-3).

Исследования показали следующее соответствие профессионально важных качеств и стиля руководства:

<i>Стиль руководства</i>	<i>Профессиональные характеристики</i>	<i>Профессиональная компетентность</i>	<i>Организаторские качества</i>
Директивный	(Д-1-1)	Низкая	Средние
Коллегиальный	(1-К-1)	Высокая	Высокие
Либеральный	(1-1-Л)	Низкая	Низкие
Директивно-коллегиальный	(Д-К-1)	Низкая	Средние
Директивно-либеральный	(Д-1-Л)	Низкая	Высокие
Коллегиально-либеральный	(1-К-Л)	Низкая	Низкие
Смешанный	(Д-К-Л)	Средняя	Высокие

<i>Стиль руководства</i>	<i>Воспитание</i>	<i>Морально-психологические качества коллектива (общение)</i>
Директивный	Низкое	Низкое
Коллегиальный	Высокое	Высокое
Либеральный	Низкое	Среднее
Директивно-коллегиальный	Среднее	Среднее
Директивно-либеральный	Среднее	Среднее
Коллегиально-либеральный	Высокое	Высокое
Смешанный	Высокое	Высокое

Краткие методические указания

Учащейся группе студентов озвучивается задание разработать матрицу ответственности для проекта, например: «Организация и проведение мероприятия: «Защита бакалаврской диссертации». Написать матричную диаграмму и назначить ответственных

на работы по реализации проекта, согласно их роли в коллективе. Для определения ролей необходимо пройти тест-опросник на тему «Роли в команде».

Выполнить задание согласно инструкции, а также письменно описать результаты.

Шкала оценки

Критерии оценки (за каждую кейс-задачу)

Оценка	Баллы	Описание
5	25-30	выставляется студенту, если пройден тест правильно, четко представлены результаты, аргументирована своя позицию, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции; приведены примеры из жизни, подтверждающие аргументацию.
4	15-24	выставляется студенту, если пройден тест правильно, четко представлены результаты, аргументирована своя позицию, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции.
3	6-14	выставляется студенту, если выполнил тест, но допустил ошибки в расчетах и/или не дал пояснения результатов.
2	0-5	выставляется студенту, если он не прошел тест

5.3 Итоговый тест

- В чем отличие команды от рабочей группы?
 - Результаты работы членов команды зависят от других членов команды
 - Люди учатся друг у друга
 - Люди разделяют общие цели
 - Люди работают над достижением общей цели
- Выберите верные свойства команды проекта:
 - 3 и более участников;
 - 2 и более участников;
 - наличие номинального лидера;
 - синергетический эффект;
 - утвержденная структура.
- Количество участников проекта зависит от:
 - объема работ;
 - финансирования;
 - специфики проекта;
 - типа проекта;
 - утвержденной структуры.
- Выберите верные утверждения. Правила построения матрицы RACI предусматривают:
 - Responsible должен быть только один;
 - Каждая деятельность обязательно должна иметь Accountable;
 - Accountable должен быть только один;
 - Каждая деятельность обязательно должна иметь Consult before doing;
- В состав компетенций входят:
 - личные качества;
 - профессиональные знания;
 - социальная роль в коллективе;
 - профессиональные навыки.
- К психосоциальным личностным качествам относятся:
 - рефлексивные;
 - речевые;
 - поведенческие;
 - коммуникативные;
 - мыслительные
 - творческие

7. К какой репрезентативной системе относится следующая характеристика: дышит всей грудью, мелкие ритмические движения тела, а тон голоса чистый, выразительный, резонирующий. Голова балансирует на плечах или слегка наклонена к одному из них.
- а) визуальная;
 - б) аудиальная;
 - в) кинетическая;
 - г) дигитальная.
8. К какому этапу формирования команды относится данная характеристика: вхождение в реальную ситуацию, накопление трудностей и проблем, первый кризис в отношениях
- а) forming;
 - б) storming;
 - в) norming;
 - г) performing;
 - д) mourning.
9. Стадии развития команды по Такману:
- а) Достижение взаимного доверия – Коммуникации и принятие решения – Мотивация и производительность – Контроль и организация;
 - б) Незрелая команда – Экспериментирующая команда – Консолидирующаяся команда – Зрелая команда;
 - в) Формирование – Борьба – Работа - Распад;
 - г) Рождение – Детство – Юность - Зрелость.
10. К какому стилю управления относится данная характеристика по Л. Райкерту: менеджер играет сдерживающую роль – сотрудники решают сами:
- а) Эксплуататорско-авторитарный;
 - б) Патерналистски-авторитарный;
 - в) Консультативный;
 - г) Демократический.
11. Отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия – это:
- | | | | |
|----|---------|---------------|------------|
| а) | | Предмет | конфликта; |
| б) | Образ | конфликтной | ситуации |
| в) | | Мотив | конфликта; |
| г) | Позиция | конфликтующей | стороны; |
- д) Причина конфликта.
12. Что из перечисленного является ключевым признаком зрелой проектной команды (стадия performing по Такману)?
- а) Участники избегают конфликтов, чтобы сохранить гармонию.
 - б) Команда самостоятельно идентифицирует и решает проблемы.
 - в) Руководитель принимает все ключевые решения единолично.
 - г) Основное внимание уделяется установлению правил и процедур.
13. Какой тип роли по Белбину отвечает за доведение идей до практического воплощения?
- а) Мыслитель
 - б) Исполнитель
 - в) Координатор
 - г) Исследователь ресурсов
14. Основная цель использования матрицы RACI в управлении проектными командами – это:
- а) Определить уровень заработной платы каждого участника.

- б) Четко распределить ответственность и подотчетность за задачи.
- в) Оценить личностные качества членов команды.
- г) Заменить собой коммуникационный план проекта.

15. Что такое "социальная лень" (эффект Рингельмана) в командной работе?

- а) Стремление участников к неформальному общению в ущерб работе.
- б) Снижение индивидуальных усилий члена команды при работе в группе.
- в) Нежелание части команды соблюдать установленные нормы поведения.
- г) Избегание конфликтов и сложных тем в групповых обсуждениях.

16. Какой стиль разрешения конфликта предполагает готовность учесть интересы другой стороны, но без активного отстаивания собственных?

- а) Соперничество
- б) Приспособление
- в) Компромисс
- г) Сотрудничество

17. К какому виду власти относится влияние руководителя, основанное на его личных качествах и уважении со стороны команды?

- а) Экспертная власть
- б) Эталонная власть (власть примера)
- в) Законная власть
- г) Власть вознаграждения

18. Что является основной задачей фазы "Нормирования" (Norming) по Такману?

- а) Разработка детального плана проекта.
- б) Преодоление разногласий и выработка общих норм и правил.
- в) Генерация креативных идей для проекта.
- г) Распад команды после завершения работ.

19. Какой инструмент коммуникации наиболее эффективен для быстрого решения срочных вопросов в распределенной команде?

- а) Официальное письмо по электронной почте.
- б) Запись в журнал регистрации проектных решений.
- в) Видеоконференция или мгновенный мессенджер.
- г) Протокол совещания, рассылаемый по итогам недели.

20. Что из перечисленного НЕ относится к распространенным причинам конфликтов в проектных командах?

- а) Нечеткое распределение ролей и ответственности.
- б) Личные антипатии между членами команды.
- в) Сложность и неопределенность проектных задач.
- г) Полное согласие по всем целям и методам проекта.

21. Ключевая цель проведения ретроспективы проекта (Lessons Learned) – это:

- а) Найти виновных в допущенных ошибках.
- б) Выявить успешные практики и области для улучшения в будущих проектах.
- в) Официально утвердить отчеты по проекту.
- г) Объявить благодарности членам команды.

22. Что подразумевает принцип "Two Pizza Rule" (правило двух пицц), популяризованный в Amazon?

- а) Команды должны быть достаточно небольшими, чтобы их можно было накормить двумя пиццами.
- б) На каждом совещании должны подаваться угощения для повышения мотивации.
- в) Команда должна собираться для неформального общения не реже двух раз в неделю.
- г) Бюджет на командообразующие мероприятия ограничен стоимостью двух пицц.

23. Какой из перечисленных факторов является наиболее важным для создания атмосферы психологической безопасности в команде?

- а) Высокий уровень конкуренции между членами команды.

- б) Возможность открыто высказывать идеи и мнения без страха осуждения.
- в) Жесткий контроль со стороны руководителя за всеми действиями.
- г) Полное отсутствие конфликтов и разногласий.

24. Что такое "группомышление" (groupthink) и как он влияет на принятие решений

- в команде?
- а) Это синоним эффективного мозгового штурма, ведущий к креативным решениям.
- б) Это стремление к гармонии и единодушию, которое подавляет инакомыслие и приводит к неоптимальным решениям.
- в) Это процесс быстрого достижения консенсуса без обсуждения второстепенных деталей.
- г) Это техника управления, при которой группа разделяется на подгруппы для анализа рисков.

25. Какой метод управления командой наиболее эффективен для мотивации высококвалифицированных специалистов, ценящих автономию?

- а) Микроменеджмент с ежедневным отчетом о проделанной работе.
- б) Установление четких целей и предоставление свободы в выборе методов их достижения.
- в) Использование исключительно материальных стимулов (премии, бонусы).
- г) Принятие всех ключевых решений единолично руководителем.

26. Кто из перечисленных несет ОСНОВНУЮ ответственность за создание и поддержание эффективной рабочей среды в проектной команде?

- а) Спонсор (заказчик) проекта.
- б) Менеджер проекта.
- в) Лидер функционального подразделения.
- г) Каждый член команды в равной степени.

27. Что из перечисленного является ПРЯМЫМ следствием эффективной коммуникации в проектной команде?

- а) Увеличение количества совещаний.
- б) Снижение количества ошибок и переделок.
- в) Рост формальной отчетности.
- г) Увеличение продолжительности проекта.

28. Какой инструмент помогает визуализировать этапы работы команды и ограничить объем незавершенной работы?

- а) Матрица RACI.
- б) Диаграмма Ганта.
- в) Канбан-доска.
- г) PEST-анализ.

29. Роль "Исполнителя" (Implementer) в команде по Белбину характеризуется как:

- а) Человек, который генерирует новые и нестандартные идеи.
- б) Человек, который дисциплинированно и надежно превращает идеи в практические действия.
- в) Человек, который ищет и приносит в команду новые внешние контакты и ресурсы.
- г) Человек, который координирует усилия команды и делегирует задачи.

30. Основная причина проведения командообразующих мероприятий (team building)

- это:
- а) Замена системы материальной мотивации.
- б) Улучшение взаимоотношений и совместной работы через повышение доверия и понимания.
- в) Формальное выполнение требования кадровой службы.
- г) Предоставление сотрудникам возможности отдохнуть от работы.

Сопоставьте стадию развития команды по Такману с ее характеристикой:

- 31. Стадия Forming
- 32. Стадия Storming
- 33. Стадия Norming

34. Стадия Performing

35. Стадия Adjourning

Характеристики:

А) Этап "борьбы", возникновение конфликтов и разногласий по поводу методов работы.

В) Этап "расформирования", завершение работы и роспуск команды.

С) Этап "нормирования", преодоление разногласий и выработка групповых правил.

Д) Этап "формирования", знакомство и ориентация участников.

Е) Этап "исполнения", зрелая работа, сосредоточенность на достижении целей.

36. Что из перечисленного НЕ является типичной причиной возникновения конфликта в проектной команде?

а) Ограниченность ресурсов

б) Взаимозависимость задач

в) Личные амбиции участников

г) Полное совпадение ценностей и целей у всех членов команды

37. Метод разрешения конфликта, при котором обе стороны идут на взаимные уступки, называется:

а) Избегание

б) Компромисс

в) Сотрудничество

г) Приспособление

38. Какой из перечисленных факторов НЕ способствует созданию психологической безопасности в команде?

а) Открытость руководителя к обратной связи

б) Право на ошибку и возможность учиться на ней

в) Жесткая система наказаний за провалы

г) Культура взаимного уважения

39. Роль "Координатора" (Coordinator) в команде по Белбину характеризуется как:

а) Человек, видящий новые возможности и устанавливающий внешние контакты

б) Человек, генерирующий оригинальные идеи и решения

в) Человек, направляющий команду к целям и распределяющий роли

г) Человек, доводящий начатое до конца

40. К какому виду власти относится влияние, основанное на должностных полномочиях руководителя?

а) Экспертная власть

б) Эталонная власть

в) Законная власть

г) Власть вознаграждения

41. Эффект, при котором отдельные члены команды прилагают меньше усилий при работе в группе, чем индивидуально, называется:

а) Эффект ореола

б) Социальная леность

в) Группомышление

г) Эффект Пигмалиона

42. Какой стиль лидерства предполагает, что лидер определяет направления работы и предоставляет команде свободу в выборе методов достижения цели?

а) Авторитарный

б) Демократический

в) Делегирующий

г) Коучинговый

43. Что из перечисленного является ПРЕИМУЩЕСТВОМ матричной организационной структуры в управлении проектами?

- а) Простота и четкость подчинения
- б) Эффективное использование специалистов
- в) Быстрота принятия решений
- г) Минимизация конфликтов

44. Основная цель регулярной обратной связи (feedback) в проектной команде — это:

- а) Критика недостатков в работе сотрудников
- б) Своевременная коррекция деятельности и развитие компетенций
- в) Формальное выполнение требований HR-отдела
- г) Подготовка документации для увольнения

45. К инструментам визуализации workflow в проектных командах НЕ относится:

- а) Канбан-доска
- б) Диаграмма Ганта
- в) Матрица RACI
- г) Скрам-доска

46. Что такое "спринт" в гибкой методологии управления Scrum?

- а) Короткое совещание команды
- б) Период времени, за который создается готовый функционал
- в) Процесс тестирования продукта
- г) Встреча по планированию проекта

47. Какой показатель НЕ используется для оценки эффективности команды?

- а) Степень достижения проектных целей
- б) Уровень удовлетворенности членов команды
- в) Количество проведенных совещаний
- г) Качество взаимодействия между участниками

48. Ситуация, при которой команда принимает неоптимальное решение из-за стремления к консенсусу и подавления инакомыслия, называется:

- а) Социальная леность
- б) Группомышление
- г) Когнитивный диссонанс
- д) Эскалация обязательств

49. К нематериальной мотивации в проектных командах относится:

- а) Премия по итогам проекта
- б) Карьерный рост
- в) Оплата больничного листа
- г) Компенсация транспортных расходов

50. Основная задача фазы "Рефлексии" (Reflecting) в командной работе — это:

- а) Распределение ресурсов
- б) Анализ результатов и извлечение уроков
- в) Постановка новых целей
- г) Найм новых сотрудников

51. Перечислите три ключевых признака, отличающих команду от рабочей группы.

52. Назовите четыре стадии развития команды по Такману.

53. Что такое "психологическая безопасность" в проектной команде и почему она важна?

54. Опишите два основных преимущества и два недостатка матричной структуры в управлении проектами.

55. Какие три основные роли существуют в методологии Scrum?

56. Назовите четыре основных стиля разрешения конфликтов по модели Томаса-Килманна.

57. Что включает в себя понятие "компетенция" сотрудника?

58. Перечислите три наиболее важных, на ваш взгляд, фактора мотивации для участников проектной команды.

59. Каковы основные причины возникновения "социальной лености" в команде?

60. Опишите алгоритм проведения эффективной встречи по подведению итогов проекта (Lessons Learned).

Краткие методические указания

Итоговый тест содержит задания с вводом текстового ответа, с выбором варианта ответа, с сопоставлением ответов, с множественным выбором ответов.

Шкала оценки

№	Баллы	Описание
1	15-20	выставляется студенту, если он ответил без существенных ошибок на все поставленные вопросы, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;
2	10-14	выставляется студенту, если он ответил без существенных ошибок на большинство поставленных вопросы, четко представлял свою позицию, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;
3	4-9	выставляется студенту, если он ответил на меньше половины из поставленных вопросов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;
4	0-3	выставляется студенту, если он допустил ошибки при ответах практически на все поставленные в тесте вопросы.