



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДВФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

СОГЛАСОВАНО


Руководитель ОП

  
(подпись) Е.Б. Гаффорова  
(ФИО)

«19» января 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор Департамента менеджмента и  
предприимательства

  
(подпись) Е. Н. Яшина  
(И. О. Фамилия)

«19» января 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
Деловые коммуникации и личная эффективность  
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
Форма подготовки очная

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого ДВФУ, утвержденного приказом ректора от 12 августа 2020 года № 970.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента, протокол № 5 от «19» января 2021 г.

Директор департамента., доцент Яшина Е.В.  
Составитель (ли): к.пс.н., доцент Дроздов И.Н.

Владивосток 2021

**Оборотная сторона титульного листа РПУД**

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись)

Е.А. Глотова  
(И.О. Фамилия)

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись)

Е.А. Глотова  
(И.О. Фамилия)

## ABSTRACT

**Bachelor's degree in 38.03.02 «Management»**

**Course title:** Business communications and conflict management

**Variable part of Block, 3 credits**

**Instructor:** Drozdov I.N., Associate Professor of Management

**At the beginning of the course a student should be able to:** the ability to take initiative and make responsible decisions, aware of the responsibility for the results of their professional activities (OC-3), the ability to find organizational and managerial decisions and the willingness to take responsibility for them from the standpoint of the social significance of the decisions made (OPC-2), the ability to design organizational structures, participate in the development of strategies for managing human resources of organizations, plan and implement activities, distribute and delegate powers based on personal responsibility for the activities carried out (OPC-3), ownership of decision-making methods in the management of operating (production) activities of organizations (OPC-6), possession of skills to use basic theories of motivation, leadership and power to solve strategic and operational management tasks, as well as to organize group work based on knowledge of group dynamics processes and team building principles, ability to audit human resources and diagnose organizational culture (PC -1), possession of various ways of resolving conflict situations in the design of interpersonal, group and organizational communications based on modern personnel management technologies, including in the intercultural environment (PC-2), possession of the skills of documenting solutions in managing the operational (production) activities of organizations when introducing technological, product innovations or organizational changes (PC-8), possession of business coordination skills in order to ensure consistency in the implementation of the business plan by all participants (PC-19).

**Learning outcomes:** the ability to find organizational and managerial decisions and the willingness to take responsibility for them from the standpoint of the social significance of the decisions made (OPC-2), ability to assess the impact of the macroeconomic environment on the functioning of organizations and state and municipal authorities, identify and analyze market and specific risks, as well as analyze the behavior of consumers of economic benefits and the formation of demand based on knowledge of the economic fundamentals of behavior of organizations, market structures and competitive environment of the industry (PC-9).

**Course description:** nature of communications, communications in management, communications in a developing organization, conflict management, business communications, communications in international management.

**Main course literature:**

Drozdov I. N. Managing personnel and communications of an innovative project: a manual for universities / I. N. Drozdov. Vladivostok: Far Eastern Federal University Publishing House, 2014. - 191 p. - 10 copies - Access Mode: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:764013&theme=FEFU>

Technologies of effective professional and managerial activity: study guide / Far Eastern Federal University, School of Economics and Management; [comp. IN. Drozdov]. Vladivostok: Far Eastern Federal University Publishing House, 2013. - 342 p. - 11 copies - Access Mode: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:729530&theme=FEFU>

**Form of final knowledge control:** set-off.

**Аннотация к рабочей программе дисциплины  
«Деловые коммуникации и управление конфликтами»**

Учебный курс «Деловые коммуникации и личная эффективность» предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент..

Дисциплина «Деловые коммуникации и личная эффективность» включена в состав вариативной части блока «Дисциплины (модули)».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 час. Учебным планом предусмотрены практические занятия (54 часов, в том числе МАО 54 часов), самостоятельная работа студентов (54 часа). Дисциплина реализуется на 3 курсе в 5 семестре.

Дисциплина «Деловые коммуникации и личная эффективность» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин «Управленческое мышление», «Теория организации и организационное поведение», «Персональная эффективность: тайм менеджмент» и позволяет подготовить студентов к освоению ряда таких дисциплин, как «Управление изменениями и инновациями», «Управление результативностью маркетинга».

Содержание дисциплины охватывает следующий круг вопросов: природа коммуникаций, коммуникации в управлении, коммуникации в развивающейся организации, управление конфликтами, бизнес-коммуникации, коммуникации в международном менеджменте.

**Цель** - развитие у студентов должного уровня компетенций в области современных методов деловых коммуникаций и управления конфликтами, необходимых для успешного достижения значимых персональных и организационных результатов.

**Задачи:**

- освоить теоретические и практические основы эффективных деловых коммуникаций и управления конфликтами;

- овладеть современными прикладными методами деловых коммуникаций и управления конфликтами;

- обрести умения по эффективному использованию современных методов деловых коммуникаций и управления конфликтами с учетом специфики производственной деятельности и организационной субкультуры.

Для успешного изучения дисциплины «Деловые коммуникации и управление конфликтами» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- *Общекультурные*: способность проявлять инициативу и принимать ответственные решения, осознавая ответственность за результаты своей профессиональной деятельности (ОК-3).

- *Общепрофессиональные*: способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2), способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3), владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6).

- *Профессиональные*: владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умения проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1), владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде (ПК-2), владение навыками

документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8), владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19).

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции (элементы компетенций).

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции (результат освоения)	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания (результата обучения по дисциплине)
универсальные компетенции	УК-6 Способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на	УК-6.1 Формулирует основные принципы самоорганизации и саморазвития; выделяет основные этапы своей образовательной деятельности	знает основные принципы самоорганизации и саморазвития; выделяет основные этапы своей образовательной деятельности умеет применять на практике основные принципы самоорганизации и саморазвития; выделяет основные этапы своей образовательной деятельности владеет навыками применения на практике основных принципов самоорганизации и саморазвития; выделять основные этапы своей образовательной деятельности
			знает подходы к планированию

	<p>основе принципов образования в течение всей жизни</p>	<p>УК-6.2 Планирует собственное время; определяет стратегические, тактические и оперативные задачи; создает программу образовательной деятельности</p>	<p>собственного времени; определению стратегических, тактических и оперативных задач; созданию программы образовательной деятельности умеет планировать собственное время; определять стратегические, тактические и оперативные задачи; создавать программу образовательной деятельности владеет навыками планирования собственного времени;</p>
--	--	--	--



			определения стратегических, тактических и оперативных задач; создания программы образовательной деятельности
		УК-6.3 Проектирует траекторию личностного и профессионального развития	знает подходы к проектированию траектории личностного и профессионального развития умеет проектировать траекторию личностного и профессионального развития владеет навыками проектирования траектории личностного и профессионального развития
профессиональные компетенции	ПК-2 Способность принимать управленческие решения в управлении стратегической, операционной деятельностью компании при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений в условиях глобализации мировой экономики	ПК-2.3 Использует основные теории мотивации и лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, для организации групповой работы	знает подходы к использованию основных теорий мотивации и лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, для организации групповой работы умеет использовать основные теории мотивации и лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, для организации групповой работы владеет навыками использования основных теорий мотивации и лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, для организации групповой работы
		ПК-2.4 Проектирует межличностные, групповые и организационные	знает подходы к проектированию межличностных, групповых и организационных

		<p>коммуникации на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде</p>	<p>организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде умеет проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде владеет навыками проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде</p>
--	--	--	--

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Деловые коммуникации и управление конфликтами» применяются следующие методы активного / интерактивного обучения: групповая дискуссия, эссе, брейнсторминг, индивидуальное творческое задание.

## **I СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Тема 1. Природа коммуникаций (2 час.)**

Назначение человеческих коммуникаций. Вербальные и невербальные средства деловой и межличностной коммуникации. Психофизиологические особенности восприятия и обработки информации. Методы оценки коммуникативных способностей. Барьеры коммуникации. Способы повышения эффективности деловой и межличностной коммуникации. Роль и место консультантов в процессе развития коммуникативных компетенций.

### **Тема 2. Коммуникации в управлении (4 час.)**

Назначение и функции внутриорганизационных коммуникаций. Значимость равноправного двустороннего общения в управленческом

взаимодействии. Подходы к разработке и принятию эффективных групповых управленческих решений. Форматы внутриорганизационных коммуникаций. Организация процесса проведения служебных совещаний. Обеспечение исполнения принятых управленческих решений.

### **Тема 3. Коммуникации в развивающейся организации (2 час.)**

Значимость эффективных коммуникаций в развивающейся организации. Управление формальными и неформальными коммуникациями в процессе развития организации. Стили управленческой коммуникации. Методы построения обратной связи в управленческом взаимодействии. Подходы к сглаживанию конкурентных отношений в организации. Основные показатели эффективности управления коммуникациями в развивающейся организации.

### **Тема 4. Управление конфликтами (4 час.)**

Природа и назначение конфликтов. Основные разновидности конфликтов. Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Способы и методы разрешения конфликтов. Основные причины и последствия конфликтов в системе управления. Методы противодействия конфликтам в системе управления. Виды и формы скрытого влияния деструктивной направленности. Противодействие деструктивному скрытому влиянию.

### **Тема 5. Бизнес-коммуникации (4 час.)**

Значимость эффективных коммуникаций в деловом взаимодействии. Основные формы и виды бизнес-коммуникаций. Инструменты и каналы бизнес-коммуникаций. Деловая беседа как основа бизнес-коммуникаций. Основы успешных публичных выступлений и самопрезентаций. Имидж и репутация в деловой коммуникации. Коммуникационные и социальные сети.

### **Тема 6. Коммуникации в международном менеджменте (2 час.)**

Культурное разнообразие человеческих коммуникаций. Основные проблемы межкультурных деловых контактов. Необходимые навыки для успешной деятельности в иной деловой культуре. Подходы к формированию

коммуникативной компетентности в системе межкультурного делового взаимодействия.

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Практические занятия (18час.)**

#### **Занятие 1. Природа и назначение коммуникаций (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – групповая дискуссия, брейнсторминг (2 час.)*

1. Опишите вербальные и невербальные средства деловой и межличностной коммуникации.
2. Как проявляются психофизиологические особенности восприятия и обработки информации в процессе деловых коммуникаций?
3. Какие существуют методы оценки коммуникативных способностей?

#### **Занятие 2. Барьеры в деловой коммуникации (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – групповая дискуссия, брейнсторминг (2 час.)*

1. Опишите основные барьеры у деловых коммуникациях.
2. Укажите способы повышения эффективности деловой и межличностной коммуникации.

#### **Занятие 3. Внутриорганизационные коммуникации (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – групповая дискуссия, брейнсторминг (2 час.)*

1. Какое назначение и основные функции внутриорганизационных коммуникаций?
2. Почему важно соблюдать равноправность двустороннего общения в управленческом взаимодействии?
3. Какие Вы знаете подходы к разработке и принятию эффективных групповых управленческих решений?

#### **Занятие 4. Служебные совещания (2 час.)**

***Методы активного / интерактивного обучения – групповая дискуссия, брейнсторминг (2 час.)***

1. Опишите основные форматы внутриорганизационных коммуникаций.
2. Как грамотно подготовить и организовать процесс проведения служебного совещания?
3. Какие существуют методы обеспечения исполнения принятых управленческих решений?

**Занятие 5. Стили управленческой коммуникации (2 час.)**

***Методы активного / интерактивного обучения – групповая дискуссия, брейнсторминг (2 час.)***

1. Опишите основные стили управленческой коммуникации: их достоинства и ограничения.
2. Как нужно управлять неформальными коммуникациями в организации.
3. Опишите методы построения обратной связи в управленческом взаимодействии?

**Занятие 6. Управление коммуникациями в развивающейся организации (2 час.)**

***Методы активного / интерактивного обучения – групповая дискуссия, брейнсторминг (2 час.)***

1. Какие существуют подходы к сглаживанию конкурентных отношений в организации?
2. Укажите основные показатели эффективности управления коммуникациями в развивающейся организации.

**Занятие 7. Назначение конфликтов (2 час.)**

***Методы активного / интерактивного обучения – групповая дискуссия, брейнсторминг (2 час.)***

1. Какие существуют основные разновидности конфликтов?

2. Опишите условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов.

3. Укажите стратегии поведения в конфликтной ситуации: возможности и ограничения.

4. Какие основные причины и последствия конфликтов в системе управления?

### **Занятие 8. Управление конфликтами (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – групповая дискуссия, брейнсторминг (2 час.)*

1. Какие существуют способы и методы противодействия конфликтам в системе управления?

2. Укажите виды и формы скрытого влияния деструктивной направленности.

3. Как эффективно оказывать противодействие деструктивному скрытому влиянию?

### **Тема 9. Бизнес-коммуникации (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – групповая дискуссия, брейнсторминг (2 час.)*

1. Основные формы и виды бизнес-коммуникаций?

2. Какие основные методы влияния в бизнес-коммуникациях?

3. Как обеспечить успешность публичного выступления и самопрезентации?

4. Какие основные аспекты культурного разнообразия в человеческих коммуникациях?

5. Какие навыки необходимы для успешной деятельности в иной деловой культуре.

6. Укажите подходы к формированию коммуникативной компетентности в системе межкультурного делового взаимодействия.

### III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Деловые коммуникации и управление конфликтами» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

### IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
1.	Тема 1. Природа коммуникаций	ОПК-2	знает	эссе (Пр-3), дискуссия (УО-4), тест (ПР-1)	вопросы к зачёту №№ 1-5
			умеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	тест (ПР-1); вопросы к зачёту №№ 1-5
			владеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	индивидуальное творческое задание (ПР-13); вопросы к зачёту №№ 1-5
2.	Тема 2. Коммуникации в управлении	ОПК-2	знает	эссе (Пр-3), дискуссия (УО-4), тест (ПР-1)	тест (ПР-1); вопросы к зачёту №№ 6-9



			умеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	тест (ПР-1); вопросы к зачёту №№ 6-9
			владеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	индивидуальное творческое задание (ПР-13); вопросы к зачёту №№ 6-9
3.	Тема 3. Коммуникации в развивающейся организации	ОПК-2	знает	эссе (Пр-3), дискуссия (УО-4), тест (ПР-1)	тест (ПР-1); вопросы к зачёту №№ 10-15
			умеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	тест (ПР-1); вопросы к зачёту №№ 10-15
			владеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	индивидуальное творческое задание (ПР-13); вопросы к зачёту №№ 10-15
4.	Тема 4. Управление конфликтами	ПК-9	знает	эссе (Пр-3), дискуссия (УО-4), тест (ПР-1)	тест (ПР-1); вопросы к зачёту №№ 16-20
			умеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	тест (ПР-1); вопросы к зачёту №№ 16-20
			владеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	индивидуальное творческое задание (ПР-13); вопросы к зачёту №№ 16-20
5.	Тема 5. Бизнес-коммуникации	ОПК-2	знает	эссе (Пр-3), дискуссия (УО-4), тест (ПР-1)	тест (ПР-1); вопросы к зачёту №№ 21-25
			умеет	индивидуально	тест (ПР-1);

				е творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	вопросы к зачёту №№ 21-25	
			владеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	индивидуальное творческое задание (ПР-13); вопросы к зачёту №№ 21-25	
6.	Тема Коммуникации в международном менеджменте	6.	ОПК-2	знает	эссе (Пр-3), дискуссия (УО-4), тест (ПР-1)	тест (ПР-1); вопросы к зачёту №№ 26-30
				умеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	тест (ПР-1); вопросы к зачёту №№ 26-30
				владеет	индивидуальное творческое задание (ПР-13), брейнсторминг	индивидуальное творческое задание (ПР-13); вопросы к зачёту №№ 26-30

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 2.

## **V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература**

*(электронные и печатные издания)*

1. Дроздов, И. Н. Управление персоналом и коммуникациями инновационного проекта : учебное пособие для вузов / И. Н. Дроздов. Владивосток: [Изд-во Дальневосточного федерального университета](#), 2014. - 191 с. – 10 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:764013&theme=FEFU>

2. Технологии эффективной профессионально-управленческой деятельности : учебное пособие / Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента ; [сост. И. Н. Дроздов]. Владивосток: Изд-во Дальневосточного федерального университета, 2013. - 342 с. – 11 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:729530&theme=FEFU>

3. Чумиков А.Н. Переговоры - фасилитация - медиация: Учебное пособие для студентов вузов / А. Н. Чумиков. - М.: ЗАО Издательство "Аспект Пресс", 2014. - 160 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756707380.html>

### **Дополнительная литература**

*(печатные и электронные издания)*

1. Блинов А. О. Управленческое консультирование : Учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. - 212 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394020520.html>

2. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2014. - 304 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394022913.html>

3. Дроздов, И. Н. Компетентность руководителя как субъекта оценки и отбора персонала : монография / И. Н. Дроздов. – Владивосток: Изд. дом

Дальневосточного федерального университета, 2012. - 197 с. – 5 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:688755&theme=FEFU>

4. Дроздов, И. Н. Психология управленческой деятельности в муниципальном образовании : учебно-методическое пособие / И. Н. Дроздов. – Владивосток: ПИГМУ, 2008. - 98 с. – 1 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:285299&theme=FEFU>

5. Дроздов, И. Н. Управление профессиональным развитием муниципальных служащих : учебно-методическое пособие / И. Н. Дроздов ; Владивосток: ПИГМУ, 2008. - 96 с. – 1 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:285377&theme=FEFU>

6. Кетс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Манфред Кетс де Врис; Пер. с англ. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. - 276 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961414837.html>

7. Кови С. Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / Стивен Кови; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 88 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961416800.html>

8. Лазарев Д. Корпоративная презентация: Как продать идею за 10 слайдов / Дмитрий Лазарев. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 304 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961418750.html>

9. Лазарев Д. Презентация: Лучше один раз увидеть! / Дмитрий Лазарев. - 3-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. - 126 с. + цв. вкл. 16 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961414455.html>

10. Мартынова, Е. В. Индивидуальное психологическое консультирование : теория, практика, обучение / Е. В. Мартынова. – Москва: Генезис, 2015. - 382 с. – 3 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:779417&theme=FEFU>

11. Межкультурные коммуникации и лидерство : учебное пособие / [сост. И.Н. Дроздов]/ - Владивосток, Дальневост. федерал. ун-т, 2013. – 316 с.

– 10 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:717475&theme=FEFU>

12. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.П. Панфилова. - 3-е изд. - М. : Флинта, 2012. - 320 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785976501744.html>

13. Перл Д. Опять совещание?! Как превратить пустые обсуждения в эффективные / Дэвид Перл; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 238 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961422443.html>

14. Пирсон Б. MBA в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления / Барри Пирсон, Нил Томас; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2011. - 339 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961415834.html>

15. Фройнд Дж. Переговоры каждый день: Как добиваться своего в любой ситуации / Джеймс Фройнд; Пер. с англ. - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. - 276 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961443660.html>

16. Человек и его потребности : учебное пособие / Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента ; [сост. И. Н. Дроздов]. Владивосток: Изд-во Дальневосточного федерального университета, 2013. - 210 с. – 10 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:717524&theme=FEFU>

17. Шарков Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг: Учебное пособие / Ф. И. Шарков. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2010. - 408 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394007774.html>

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети  
«Интернет»**

1. Научная библиотека ДВФУ. – Режим доступа:  
<http://www.dvfu.ru/web/library/nb1>
2. Научная электронная библиотека (НЭБ). – Режим доступа:  
<http://elibrary.ru/>
3. Электронная библиотека «Консультант студента». – Режим доступа:  
<http://www.studentlibrary.ru/>
4. Электронно-библиотечная система znanium.com НИЦ "ИНФРА-М". –  
Режим доступа: <http://znanium.com/>
5. Электронная база данных Taylor&Francis Group – Режим доступа:  
<http://www.tandfonline.com/>
6. Электронная база данных EBSCOhost. – Режим доступа:  
<http://search.ebscohost.com/>
7. Электронная база данных Scopus. – Режим доступа:  
<http://www.scopus.com/>
8. Электронная база данных Web of Science. – Режим доступа:  
<http://apps.webofknowledge.com/>

## **VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Реализация дисциплины «Деловые коммуникации и управление конфликтами» предусматривает следующие виды учебной работы: лекции, практические занятия, самостоятельную работу студентов, текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Освоение курса дисциплины «Деловые коммуникации и управление конфликтами» предполагает рейтинговую систему оценки знаний студентов и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением студентами лекций, подготовкой и выполнением всех практических заданий с обязательным предоставлением отчета о работе,

выполнением всех видов самостоятельной работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Деловые коммуникации и управление конфликтами» является зачёт, который проводится в виде тестирования.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (20 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и контрольные задания (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Деловые коммуникации и управление конфликтами» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Деловые коммуникации и управление конфликтами» для аттестации на зачёте следующие: 86-100 баллов – «отлично» («зачтено»), 76-85 баллов – «хорошо» («зачтено»), 61-75 баллов – «удовлетворительно» («зачтено»), 60 и менее баллов – «неудовлетворительно» («незачтено»).

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[ \frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где:  $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$  для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$  для итогового рейтинга;

$P(n)$  – рейтинг студента;

$m$  – общее количество контрольных мероприятий;

$n$  – количество проведенных контрольных мероприятий;

$O_i$  – балл, полученный студентом на  $i$ -ом контрольном мероприятии;

$O_i^{max}$  – максимально возможный балл студента по  $i$ -му контрольному мероприятию;

$k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия;

$k_i^n$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

### **Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины**

Оптимальным вариантом планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины, является равномерное распределение учебной нагрузки, т.е. систематическое ознакомление с теоретическим материалом на лекционных занятиях и закрепление полученных знаний при подготовке и выполнении заданий, предусмотренных для самостоятельной работы студентов.

Подготовку к практическим занятиям необходимо проводить заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по возникающим вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку в рамках темы пропущенного занятия.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

### **Алгоритм изучения дисциплины**

В процессе освоения дисциплины слушатель должен прорабатывать лекционный материал, изучать рекомендованную литературу, кратко конспектировать материал.

Основное внимание при освоении дисциплины уделяется вопросам самостоятельной работы студентов с рекомендованной основной и дополнительной литературой с использованием информационных ресурсов ДВФУ, и электронно-библиотечных систем (электронных библиотек).



Самостоятельная работа начинается с получения и уяснения темы и содержания задания. Домашнее задание выдается в письменной форме не менее чем за две недели до контрольной даты, предполагающей проведение оценочного мероприятия. В процессе консультации с преподавателем, составляется календарный план индивидуальной или групповой работы с учетом сложности задания и времени, отведенного на его выполнение.

При подготовке к практическим занятиям и к зачёту - базовой является рекомендованная основная и дополнительная литература. В тоже время, для продуктивной самостоятельной работы и успешной подготовки к практическим и зачётным занятиям слушателям рекомендуется проработать и проанализировать последние отечественные и зарубежные публикации в журналах, периодической печати и интернет-изданиях, а также информацию, находящуюся в свободном интернет-доступе.

По самым сложным аспектам изучаемого вопроса слушатели могут получить дополнительные разъяснения во время индивидуальных и групповых консультаций.

Освоение каждой конкретной темы предполагает самопроверку по контрольным вопросам (представлены ниже).

Контроль и оценка результатов самостоятельной работы слушателей осуществляется в рамках практических занятий в форме текущего опроса, групповой дискуссии и брейнсторминга, написание эссе, разбора конкретных ситуаций, выполнения творческих заданий, презентаций, тестирования.

Практическое занятие предусматривает не только оценку уровня самоподготовки слушателей, но и формирование умений и навыков выступления перед аудиторией, а также защиты своей точки зрения. Задача слушателя не просто изложить, но и обосновать свою точку зрения с использованием конкретных фактов и примеров.

Значимым результатом подготовки к практическому занятию является выступление докладчика с показом индивидуальной или групповой презентации.

В рамках оценки результатов самостоятельной работы оценивается подготовленность слушателя, список проработанной литературы, использование отечественных и зарубежных периодических изданий, наглядность презентации, использование мультимедийных средств и материалов, полнота и правильность ответов на заданные вопросы.

### **Рекомендации по использованию методов активного обучения**

Для повышения эффективности образовательного процесса и формирования активной личности студента важную роль играет такой принцип обучения как познавательная активность студентов. Целью такого обучения является не только освоение знаний, умений, навыков, но и формирование основополагающих качеств личности, что обуславливает необходимость использования методов активного обучения, без которых невозможно формирование специалиста, способного решать профессиональные задачи в современных рыночных условиях.

Для развития профессиональных навыков и личности студента в качестве методов активного обучения целесообразно использовать следующие методы: групповая дискуссия, эссе, брейнсторминг, индивидуальное творческое задание.

Данные методы активного обучения предназначены для использования студентами конкретных приемов и концепций при их выполнении для того, чтобы получить достаточный уровень знаний и умений для принятия решений в аналогичных ситуациях в реальной профессиональной деятельности, тем самым уменьшая разрыв между теоретическими знаниями и практическими умениями.

Знания, полученные на лекциях, должны стать основой для решения практических заданий. Из этого следует, что студент должен владеть достаточным уровнем знания теоретического материала, уметь работать с литературными источниками. Это предполагает осознанное выполнение заданий студентом.

Таким образом, практические занятия с использованием методов

активного обучения призваны вырабатывать следующие умения и навыки у студентов:

- работать с увеличивающимся и постоянно обновляющимся потоком информации в области изучаемой тематики;
- высказывать и отстаивать свою точку зрения;
- вырабатывать собственное мнение на основе осмысления теоретических знаний;
- самостоятельно принимать решения.

Технология выполнения заданий включает в себя организацию самостоятельной работы обучающихся с консультационной поддержкой преподавателя.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студентам необходимо придерживаться определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий изучаемой темы курса, чтобы точно знать, что конкретно искать в том или ином издании;
- для более глубокого усвоения и понимания материала следует читать не только имеющиеся в тексте определения и понятия, но и конкретные примеры;
- чтобы получить более объемные и системные представления по рассматриваемой теме необходимо просмотреть несколько литературных источников (возможно альтернативных);
- не следует конспектировать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не дает возможности осознать материал; необходимо выделить и законспектировать только основные положения, определения и понятия, позволяющие выстроить логику ответа на изучаемые вопросы.

Для успешного освоения слушателями данной дисциплины издан учебный материал:

1. Дроздов, И. Н. Компетентность руководителя как субъекта оценки и отбора персонала : монография / И. Н. Дроздов. – Владивосток: Изд. дом Дальневосточного федерального университета, 2012. - 197 с. – 5 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:688755&theme=FEFU>

2. Дроздов, И. Н. Управление персоналом и коммуникациями инновационного проекта : учебное пособие для вузов / И. Н. Дроздов. Владивосток: [Изд-во Дальневосточного федерального университета](#), 2014. - 191 с. – 10 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:764013&theme=FEFU>

3. Межкультурные коммуникации и лидерство : учебное пособие / [сост. И.Н. Дроздов]/ - Владивосток, Дальневост. федерал. ун-т, 2013. – 316 с. – 10 экз. - Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:717475&theme=FEFU>

4. Технологии эффективной профессионально-управленческой деятельности : учебное пособие / Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента ; [сост. И. Н. Дроздов]. Владивосток: Изд-во Дальневосточного федерального университета, 2013. - 342 с. – 11 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:729530&theme=FEFU>

5. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента ; [сост. И. Н. Дроздов]. Владивосток: Изд-во Дальневосточного федерального университета, 2013. - 191 с. – 10 экз. - Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:717506&theme=FEFU>

6. Человек и его потребности : учебное пособие / Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента ; [сост. И. Н. Дроздов]. Владивосток: Изд-во Дальневосточного федерального университета, 2013. - 210 с. – 10 экз. – Режим доступа: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:717524&theme=FEFU>

## **Рекомендации по подготовке к зачёту**

Подготовка к зачёту и его результативность также требует у студентов умения оптимально организовывать свое время. Идеально, если студент ознакомился с основными положениями, определениями и понятиями курса в процессе аудиторного изучения дисциплины. В этом случае подготовка к зачёту позволит систематизировать изученный материал и глубже его усвоить.

Подготовку к зачёту лучше начинать с распределения предложенных контрольных вопросов по разделам и темам курса. Затем необходимо выяснить наличие теоретических источников (конспекта лекций, учебников, учебных пособий).

При изучении материала следует выделять основные положения, определения и понятия, можно их конспектировать. Выделение опорных положений даст возможность систематизировать представления по дисциплине и, соответственно, результативнее подготовиться к зачёту.

## **VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Деловые коммуникации и управление конфликтами» необходимы:

- стандартный набор специализированной учебной мебели и учебного оборудования, в том числе: аудиторная доска (с набором для осуществления и стирания записей);
- мультимедийное оборудование (ноутбук или компьютер, мультимедийный проектор, экран для проектора, ЖК-телевизор, акустическая система);
- технические средства, обеспечивающие выход в Интернет.

В зависимости от избранной методики проведения лекционных и практических занятий могут быть использованы видеофильмы и комплекты слайдов, отвечающие проблематике и образовательным задачам дисциплины.

Реализация учебной программы должна обеспечиваться доступом каждого студента к информационным ресурсам – университетскому библиотечному фонду и сетевым ресурсам Интернет. Для использования информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в учебном процессе необходимо наличие программного обеспечения, позволяющего осуществлять поиск информации в сети Интернет, систематизацию, анализ и презентацию информации, экспорт информации на цифровые носители.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**  
по дисциплине «Деловые коммуникации и управление конфликтами»  
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
Форма подготовки очная

**Владивосток  
2018**

## I. План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Дата/сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1.	1-ая неделя	Подготовка к практическому занятию №1: конспектирование первоисточников, подготовка к дискуссии; выполнение индивидуального творческого задания (ПР-13)	8 ч.	Устный опрос (анализ и обсуждение проработанных первоисточников в ходе практического занятия). Результат деятельности, оформленный в электронном виде, Презентация, Наблюдение.
2.	2-ая неделя	Подготовка к практическому занятию №2: конспектирование первоисточников, подготовка к дискуссии; выполнение индивидуального творческого задания (ПР-13)	8 ч.	Устный опрос (анализ и обсуждение проработанных первоисточников в ходе практического занятия). Результат деятельности, оформленный в электронном виде, Презентация, Наблюдение.
3.	3-ая неделя	Подготовка к практическому занятию №3: конспектирование первоисточников, подготовка к дискуссии; выполнение индивидуального творческого задания (ПР-13)	8 ч.	Устный опрос (анализ и обсуждение проработанных первоисточников в ходе практического занятия). Результат деятельности, оформленный в электронном виде, Презентация, Наблюдение.
4.	4-ая неделя	Подготовка к практическому занятию №3: конспектирование первоисточников, подготовка к дискуссии; выполнение индивидуального творческого задания (ПР-13)	8 ч.	Устный опрос (анализ и обсуждение проработанных первоисточников в ходе практического занятия). Результат деятельности, оформленный в электронном виде, Презентация, Наблюдение.
5.	5-ая неделя	Подготовка к	8 ч.	Устный опрос (анализ и



		практическому занятию №4: конспектирование первоисточников, подготовка к дискуссии; выполнение индивидуального творческого задания (ПР-13)		обсуждение проработанных первоисточников в ходе практического занятия). Результат деятельности, оформленный в электронном виде, Презентация, Наблюдение.
6.	6-ая неделя	Подготовка к практическому занятию №4: конспектирование первоисточников, подготовка к дискуссии; выполнение индивидуального творческого задания (ПР-13)	8 ч.	Устный опрос (анализ и обсуждение проработанных первоисточников в ходе практического занятия). Результат деятельности, оформленный в электронном виде, Презентация, Наблюдение.
7.	7-ая неделя	Подготовка к практическому занятию №5: конспектирование первоисточников, подготовка к дискуссии; выполнение индивидуального творческого задания (ПР-13)	8 ч.	Устный опрос (анализ и обсуждение проработанных первоисточников в ходе практического занятия). Результат деятельности, оформленный в электронном виде, Презентация, Наблюдение.
8.	8-ая неделя	Подготовка к практическому занятию №5: конспектирование первоисточников, подготовка к дискуссии; выполнение индивидуального творческого задания (ПР-13)	8 ч.	Устный опрос (анализ и обсуждение проработанных первоисточников в ходе практического занятия). Результат деятельности, оформленный в электронном виде, Презентация, Наблюдение.
9.	9-ая неделя	Подготовка к практическому занятию №6: конспектирование первоисточников, подготовка к дискуссии;	8 ч.	Устный опрос (анализ и обсуждение проработанных первоисточников в ходе практического занятия). Результат деятельности, оформленный в электронном виде, Презентация,

		выполнение индивидуального творческого задания (ПР-13)		Наблюдение.
ИТОГО			72	

## II. Характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся

### Индивидуальное творческое задание (ПР-13)

**Основная цель** индивидуального творческого задания - развитие навыков и умений:

- самоорганизации и самообразования;
- самостоятельного анализа сложных и актуальных проблем;
- использования собственного творческого потенциала;
- письменного изложения собственных мыслей;
- раскрытия собственного творческого потенциала;
- осуществления индивидуальной научно-исследовательской

деятельности.

#### **Порядок выполнения индивидуального творческого задания:**

1. Студентам выдаётся индивидуальное задание.
2. Составляется календарный план индивидуальной работы.
3. В процессе самостоятельной внеаудиторной деятельности студенты индивидуально изучают проблемную тему на основе анализа российских и зарубежных публикаций с использованием открытых интернет-ресурсов, информационных ресурсов ДВФУ и различных электронно-библиотечных систем (электронных библиотек).
4. В ходе выполнения задания студенты могут получить у преподавателя дополнительные разъяснения и консультации по самым сложным аспектам изучаемого вопроса.
5. По результатам деятельности каждый студент подготавливает развёрнутый электронный документ (объём не регламентируется). Документ

должен содержать: название анализируемой темы, Ф.И.О. исполнителя, номер группы, обобщённые и структурированные результаты индивидуальной творческой деятельности, использованные источники (с наличием ссылок по тексту).

6. Каждый студент подготавливает доклад и мультимедийную презентацию, отражающую результаты выполненного творческого задания.

7. Студент делает презентацию, в рамках которой в краткой форме информирует о результатах научно-исследовательской деятельности с использованием различных наглядных средств. После выступления студент отвечает на уточняющие вопросы от других членов группы. Задача преподавателя состоит в том, чтобы обеспечить корректность и конструктивность межличностного взаимодействия. (С учётом особенностей группы и учебных регламентов – результаты индивидуальной деятельности могут не презентоваться на практических занятиях. В этом случае все результаты выполненного творческого задания, оформленные в электронном виде, студент передаёт преподавателю.).

8. По завершению всех презентаций преподаватель подводит итоги выполнения заданий, а также даёт рекомендации, направленные на повышение качества осуществления и представления результатов индивидуальной творческой деятельности.

#### **Содержание индивидуального творческого задания:**

1. Найти и описать реальный оригинальный, необычный, нестандартный пример успешных деловых коммуникаций.

2. Найти и описать реальный оригинальный, необычный, нестандартный пример проведения собеседования кандидатов на вакантные должности.

#### **Критерии оценки индивидуального творческого задания.**

100-86 баллов выставляется, если студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив её содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной

литературы, статистические сведения. Продемонстрировано знание и владение навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа, обобщения и структурирования разрозненной информации. Отсутствуют ошибки, связанные с пониманием изученной проблемы. Результаты выполненного творческого задания презентованы кратко, структурировано и наглядно.

85-76 - баллов - работа студента характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Результаты выполненного творческого задания презентованы кратко, структурировано и наглядно. Студент отразил мнение других авторов, но сформулировал и своё мнение по исследуемой проблеме. Допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы.

75-61 балл - проведен достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимание базовых основ и теоретического обоснования выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы. Студент отразил мнение других авторов, но не сформулировал своё мнение по исследуемой проблеме. Результаты выполненного творческого задания презентованы с нарушением регламента и не достаточно наглядно.

60-50 баллов - если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок смыслового содержания раскрываемой проблемы. Результаты выполненного творческого задания презентованы с нарушением регламента и не достаточно наглядно.

## Эссе (ПР-3)

**Цель эссе** - развитие таких умений и навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

**Характеристика задания и методические рекомендации по его выполнению.** Текст «эссе» должен быть оформлен в виде краткого, но структурированного письменного ответа на заданную тему. Ответ не обязательно может быть исчерпывающим и предельно подробным. Эссе может быть оформлено в свободной форме и выразить индивидуальные впечатления и соображения по заданной теме. Приемлема альтернативная, субъективно окрашенная трактовка темы. Допускается образность, подвижность ассоциаций, афористичность, разговорный или доверительный стиль изложения мыслей.

### **Требования к оформлению «эссе».**

1. Документ должен содержать: Ф.И.О., номер группы, название темы.
2. Перед развернутым тестом «эссе» – должен быть представлен его краткий план (основные пункты структуры или тезисы). Составление плана позволяет дисциплинировать мысль.
3. Текст «эссе» должен быть разбит на разделы. Каждый раздел «эссе» необходимо пронумеровать в соответствии с пунктами плана.
4. Желательно, чтобы эссе содержало: вступление, несколько раскрытых пунктов, заключение.
5. Каждый пункт плана должен быть кратко раскрыт в произвольной, свободной форме.
6. Приветствуется изображение схем и рисунков, которые в схематичном виде отражают главные аспекты раскрываемой темы.
7. На написание эссе отводится 25 минут.
8. Объем документа не регламентируется – главное чёткое следование теме и самостоятельно составленного плана.

### **Темы эссе.**

1. Эффективные деловые коммуникации.
2. Вербальные и невербальные аспекты деловых коммуникаций.
3. Модели межличностного взаимодействия.
4. Успешная презентация.
5. Эффективное ведение деловых переговоров.
6. Бесконфликтные деловые коммуникации.
7. Эффективное проведение служебного совещания.
8. Психофизиологические особенности восприятия и обработки информации.
9. Роль и место консультантов в процессе развития коммуникативных компетенций.
10. Признаки эффективных внутриорганизационных коммуникаций.
11. Стили управленческой коммуникации.
12. Методы построения обратной связи в управленческом взаимодействии.
13. Конкурентные отношения в организации.
14. Эффективные противодействия конфликтам в системе управления.
15. Противодействие деструктивному скрытому влиянию.
16. Деловая беседа как основа бизнес-коммуникаций.
17. Коммуникативная компетентность в системе межкультурного делового взаимодействия.

#### **Критерии оценки эссе.**

100-86 баллов - если ответ показывает глубокое и систематическое знание материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа. Студент выразил своё мнение

по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приводятся данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения.

85-76 - баллов - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа. Приводятся данные отечественных и зарубежных авторов.

75-61 - балл - фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ.

60-50 баллов - незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### **Групповая дискуссия (УО-4)**

**Основные цели** групповой дискуссии:

- обсуждение сложных и актуальных проблем;
- разбор вопросов, которые не имеют однозначного варианта решения;
- обмен знаниями и опытом между слушателями;
- формирование умения аргументировать собственную точку зрения;
- развитие навыков продуктивной коллективной деятельности;
- наработка способности к самоорганизации и самообразованию;
- создание благоприятных условий для повышения активности и творческой инициативы слушателей;

- косвенная проверка уровня понимания и усвоения изученного материала.

### **Порядок проведения групповой дискуссии.**

1. Студентам предлагается обсудить актуальную (спорную, неоднозначную) проблему. Студенты могут также предложить свою тему для коллективного обсуждения.

2. Дискуссия по проблемной теме проходит в свободной форме, в ходе которой слушатели могут высказывать свои мысли.

3. Задача преподавателя состоит в том, чтобы направлять дискуссию, создавать возможности для высказывания различных точек зрения, обращать внимание на те или иные стороны обсуждаемых вопросов. При этом преподавателю не следует навязывать слушателям свою точку зрения, позицию, чтобы не снижать активности и творческой инициативы участников дискуссии.

4. По завершению обсуждения преподаватель подводит итоги дискуссии и высказывает свою точку зрения, основанную на анализе и синтезе мнения слушателей и собственных знаний, а также даёт рекомендации, направленные на повышение продуктивности групповой дискуссии.

### **Возможные вопросы для обсуждения.**

*Ситуация 1.* Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.



В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

*Ситуация 2.* 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.

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

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

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника,

*Ситуация 3.* Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

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

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

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

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

*Ситуация 4.* В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок,

нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов *по* этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

*Ситуация 5.* Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

*Ситуация 6.* Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

*Ситуация 7.* Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

*Ситуация 8.* Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

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

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

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

*Ситуация 9.* Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

*Ситуация 10.* В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по

внедрению новшеств, воздействую на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

*Ситуация 11.* В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

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

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

*Ситуация 12.* У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы вы предприняли в первую очередь?

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

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

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше..»

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

*Ситуация 13.* Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же Пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздоровуюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»:

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

*Ситуация 14.* Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

- Почему на четыре? - спрашиваете вы.

- А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, - невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

*Ситуация 15.* Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, вытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

*Ситуация 16.* Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

*Ситуация 17.* Вы - начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

*Ситуация 18.* В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

Г. Найдут для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

*Ситуация 19.* При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли»,



это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложить бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

*Ситуация 20.* Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин., вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представляюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представляюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

**Критерии оценки результатов групповой дискуссии**

100-85 баллов – вопросы, мнение и ответ показывают прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличаются глубиной и полнотой раскрытия темы; владением терминологическим аппаратом; умением объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области. Умение выразить своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировать его, точно определить ее содержание и составляющие.

85-76 - баллов - вопросы, мнение и ответ, обнаруживают прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличаются глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

75-61 - балл - вопросы, мнение и ответ, свидетельствуют в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающимся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

60-50 баллов - вопросы, мнение и ответ, обнаруживают незнание процессов изучаемой предметной области, отличаются неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью,

отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

## **Брейнсторминг**

**Основные цели** брейнсторминга - развитие умений и навыков, позволяющих:

- вырабатывать нестандартные решения в ситуации неопределённости и при ограниченных информационных ресурсах;
- эффективно заниматься самоорганизацией и самообразованием;
- продуктивно работать в команде;
- конструктивно воспринимать и оценивать чужие идеи.

При проведении брейнсторминга также создаются благоприятные условия для повышения активности и творческой инициативы слушателей, взаимобмена знаниями и опытом, а также для косвенной проверки уровня понимания и усвоения изученного материала.

### **Порядок проведения брейнсторминга.**

1. Преподаватель кратко доносит основные принципы и правила проведения брейнсторминга.

2. Студенты распределяются на несколько рабочих команд (по 4-8 человек).

3. Студентам предлагается обсудить актуальную (сложную, спорную, неоднозначную) проблему. Студенты могут также предложить свою тему для коллективного обсуждения.

4. Студенты в каждой команде самостоятельно выбирают лидера, основной функцией которого будет являться координирование действий всех её участников.

5. Под руководством лидеров члены команд выполняют следующие основные этапы деятельности; генерируют идеи, анализируют и оценивают

идеи, обобщают наиболее ценные предложения, вырабатывают общекомандную точку зрения, готовят доклад.

6. Представители от команд делают презентации, в рамках которых в краткой форме доносят коллективное мнение с использованием различных наглядных средств.

7. После выступления докладчики отвечают на уточняющие вопросы от представителей других команд.

8. Задача преподавателя состоит в том, чтобы обеспечить корректность и конструктивность межличностного взаимодействия.

9. По завершению всех презентаций преподаватель подводит итоги обсуждения проблемной темы и высказывает свою точку зрения, основанную на анализе и синтезе мнения слушателей и собственных знаний, а также даёт рекомендации, направленные на повышение продуктивности командной деятельности и представления выработанной точки зрения.

### **Возможные темы для обсуждения.**

#### *Задание 1. «Авария»*

Вы работаете начальником цеха. Во вторую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий, Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 миллионов рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел нарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуации?

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по персоналу предприятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.

2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая, и будете требовать его наказания, так как он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе;
3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) и проведете профилактическую беседу, так как это уже не первый случай в Вашем цехе, и Вы ждете наказания со стороны директора;
4. Потребуете объяснительные записки от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультom подготовите докладную записку в службу персонала завода;
5. Примете иное решение. Какое?

*Задание 2. «Управление изменениями в организации»*

Штат фирмы «Электро» состоит из 150 работников. Специализация - выпуск электроприборов. Восемь лет назад, когда в фирме работало 8 человек, директор - инженер Иванов начал выпускать кофемолки и каждые полгода выпускал новую модель. Успех бизнеса определялся высоким качеством и надежностью изделий, а также удачной системой сбыта. Четыре вида продукции (кроме кофемолок производятся бритвы, соковыжималки и миксеры) продает команда из 120 человек исключительно частным лицам.

За сбыт отвечает Каширин, первый заместитель Иванова. Служба сбыта четко организована и работает на комиссионных началах. Продавцы хорошо обучены и *получают 50% дохода от каждого проданного прибора*. На каждый прибор дается гарантия на 1 год. Испортившиеся в течение этого времени приборы не ремонтируются, а заменяются новыми. Покупатель отправляет неисправный прибор вместе с гарантийным талоном в фирму и взамен получает новый. Таким образом, агенты не должны заниматься жалобами, претензиями и рекламациями. Доля возвращенного товара в среднем за последние три года составляла около 2,5 % от общего объема продаж.

В последнее время среди работников ходят слухи, что Иванов собирается продать свой бизнес американской фирме. Ему, якобы, сделали

очень выгодное предложение. Каширин, постоянно объезжающий зону обслуживания и контролирующий группы торговых агентов, услышал об этом от одного из них во время совместного ужина. Агент узнал об этом от своей жены, которой звонит каждый вечер. Жена работает в фирме в отделе контроля качества. Все продавцы группы, в которой находился Каширин, заявляют: если этот слух верен, то они будут искать себе другую работу. Работать под американским руководством они не собираются.

Каширин, обеспокоенный, возвращается в фирму. На следующее утро от секретаря шефа он узнает о том, что Иванов, якобы, разругался со своей женой и хочет разводиться. Рассказывают, что он ночью просто вышвырнул жену на улицу. Однако историю о продаже фирмы американцам секретарь считает неправдоподобной, так как ей было бы известно о переговорах. Коммерческий директор фирмы Дубинин сообщил Каширину, что Иванов в настоящее время находится в Париже. Больше ему ничего не известно.

Через неделю Иванов появился на работе. В тот же день - впервые за все время существования фирмы - к своей работе приступил помощник директора Жалев, в последнее время работавший во французской дочерней фирме «Сименс Электрик». Первым делом Иванов направляет всем работникам информационное письмо, в котором опровергает намерение продать фирму. Это, якобы, безответственные слухи. Напротив, он готовит дальнейшее расширение фирмы, включив в ассортимент сбыта микроволновые печи, и ожидает, что каждый работник и впредь будет с ответственностью относиться к своей работе, как и прежде. Иванов назначил общее производственное собрание через месяц.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: Дубинин, якобы, отправился в Гамбург, чтобы тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся в фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота.

Каширин, обеспокоенный этими слухами, обращается к директору. Иванов реагирует импульсивно и говорит, что всегда считал, что *политика фирмы и сбыта - его дело*. Работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть рады и благодарны, что он, будучи одаренным инженером, изобрел приборы, которые благодаря качеству и надежности пользуются спросом. Ему и впредь в голову не придет спрашивать у кого-нибудь разрешения на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания Иванов заявляет, что не понимает, почему возникли глупые слухи. Все остается по-прежнему за одним исключением. Вместо собственного изобретения фирма «Электро» примерно через три месяца начнет выпускать микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене меньше 300 евро. Прибор монтируется в России по японской лицензии, с применением японских электронных элементов переключения. Этот прибор не будет ремонтироваться и в случае поломки будет обмениваться на новый. *Комиссионный процент от печи будет снижен до 25% от продажной цены*, но прибор будет хорошо продаваться, так как не поступит в открытую торговлю.

После выступления Иванова персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того, как никто не изъявил желания выступить, в том числе и руководители, Иванов молча и покачивая головой вышел из зала.

*Решение.* Проанализировав кейс по универсальной схеме: *участники - цели* (декларируемые и латентные) - *причины - исходы*, можно прийти к следующим выводам. Директор - инженер Иванов - взял на себя политику фирмы и сбыта, а заместитель - администратор Каширин - дополняет его и отвечает за торговый персонал. Он собирает слухи и не делится информацией с директором до последнего момента. Делает он это со злым умыслом или по недомыслию несущественно. Важно, что он *не справился со своими обязанностями и должен быть уволен*.

Если его убрать сразу, это может привести к массовым увольнениям хорошо обученных продавцов. Поэтому можно отправить его в длительную престижную командировку, например, в Японию и уволить сразу по возвращении. На его место поставить сначала временно, а затем на постоянное место человека, ранее в фирме не работавшего, а затем, с его помощью планомерно заменять продавцов, начиная с наиболее близких к Каширину. Как показывает практика, в противном случае *разговоры о том, что раньше было 50%, а теперь только 25% прекратить не удастся* даже в случае роста зарплат продавцов.

Задания составлены на основе учебно-методических материалов: Гарбер И.Е. Психология управления: методические материалы к учебному курсу. - Саратов: Издательский центр «Наука», 2009. - 100 с.

#### **Критерии оценки результатов брейнсторминга**

100-86 баллов выставляется, если группа выразили своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировали его, точно определив её содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения. Продемонстрировано знание и владение навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа, обобщения и структурирования разрозненной информации. Отсутствуют ошибки, связанные с пониманием изученной проблемы. Результаты выполненного творческого задания презентованы кратко, структурировано и наглядно.

85-76 - баллов - работа группы характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Результаты выполненного творческого задания презентованы кратко, структурировано и наглядно. Группа отразила мнение других авторов, но сформулировала своё мнение по исследуемой проблеме. Допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы.



75-61 балл - проведен достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимание базовых основ и теоретического обоснования выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы. Группа отразила мнение других авторов, но сформулировала своё мнение по исследуемой проблеме. Результаты выполненного творческого задания презентованы с нарушением регламента и не достаточно наглядно.

60-50 баллов - если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок смыслового содержания раскрываемой проблемы. Результаты выполненного творческого задания презентованы с нарушением регламента и не достаточно наглядно.