Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Силин Яков Петрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 04.06.2026 14:52:12
Уникальный программный ключ:
24f866be2aca16484036a8cbb3c509a9531e605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Одобрена
на заседании кафедры

24.11.2025 г.

протокол № 5

Зав. кафедрой Капустина Л.М.

Утверждена
Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования

16 декабря 2025 г.

протокол № 4

Председатель _____ Карх Д.А.
(подпись)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Бизнес-коммуникации
Направление подготовки	38.04.01 Экономика
Профиль	Экономическая безопасность и управление рисками
Форма обучения	очная
Год набора	2026

Разработана:
Доцент, к.ф.н.
Агафонова И.В.

Екатеринбург
2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	**3**
1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	**3**
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	**3**
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	**3**
4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП	**3**
5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	**4**
6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ	**5**
7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	**7**
8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ	**9**
9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	**9**
10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	**9**
11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	**10**

ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 11.08.2020 г. № 939)

1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- рассмотрение стратегии формирования личной эффективности в условиях командной работы и достижения цели;
- практическое освоение коммуникативных технологий профессионального взаимодействия;
- формирование понятия о системе межкультурного взаимодействия с учетом специфики бизнес-среды.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов				З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа .(по уч.зан.)		Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 1					
Зачет	72	16	16	56	2

4.ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД-1.УК-3 Знать: стратегии командной работы; способы и методы отбора членов команды для достижения поставленной цели

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД-2.УК-3 Уметь: организовывать и корректировать работу команды, в том числе и на основе коллегиальных решений
	ИД-3.УК-3 Иметь практический опыт: организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; опыт преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов сторон
УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИД-1.УК-4 Знать: современные коммуникационные технологии; нормы деловой письменной коммуникации; принципы составления типовой деловой документации для академических и профессиональных целей на русском и иностранном языках
	ИД-2.УК-4 Уметь: устанавливать контакты и организовывать общение в соответствии с потребностями совместной деятельности; составлять деловую документацию в соответствие с нормами русского языка
	ИД-3.УК-4 Иметь практический опыт: представления результатов исследовательской и проектной деятельности на различных публичных мероприятиях; участия в академических и профессиональных дискуссиях на иностранном языке
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИД-1.УК-5 Знать: основы социального взаимодействия, направленного на решение профессиональных задач; механизмы межкультурного взаимодействия в обществе
	ИД-2.УК-5 Уметь: излагать профессиональную информацию в процессе межкультурного взаимодействия; анализировать особенности социального взаимодействия с учетом национальных, этнокультурных особенностей
	ИД-3.УК-5 Иметь практический опыт: организации взаимодействия в профессиональной среде с учетом национальных и этнокультурных особенностей; навыки межкультурного взаимодействия с учетом разнообразия культур

5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа .(по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 1		30					
Тема 1.	Стратегии командной работы (УК-3, УК-4)	30			8	22	
Семестр 1		28					
Тема 2.	Современные коммуникативные технологии. (УК-3, УК-4)	28			4	24	
Семестр 1		14					
Тема 3.	Основы межкультурного взаимодействия.	14			4	10	

6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Тема 1. Стратегии командной работы.	Тесты 1-3 Приложение 4	Тесты включают в себя 10-17 вопросов	по 100 б.
Тема 2. Современные коммуникативные технологии.	Тесты 4-6 Приложение 4	Тесты включают в себя 8-12 вопросов	по 100 б.
Тема 3. Основы межкультурного взаимодействия	Тест 7 Приложение 4	Тест включает в себя 10 вопросов	100 б.
Промежуточная аттестация (Приложение 5)			
1 семестр (За)	Тест	Тест содержит 40 вопросов	зачет/незачет

ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебный достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

Тема 1. Стратегии командной работы (УК-3, УК-4) Личная эффективность руководителя. Стратегии командной работы для достижения поставленных целей. Инструменты эффективного командообразования. Бизнес-коммуникации, их специфика, предмет, роль в бизнес-среде и видовое многообразие. Конструктор бизнес-коммуникаций.
Тема 2. Современные коммуникативные технологии. (УК-3, УК-4) Конфликты в организации. Управление конфликтом. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
Тема 3. Основы межкультурного взаимодействия. (УК-5) Основы социального взаимодействия. Профессиональное взаимодействие с учетом разнообразия культур.

7.3. Содержание самостоятельной работы

Тема 2. Современные коммуникативные технологии. (УК-3, УК-4) Эмоциональный интеллект. Мотивация сотрудников. Психотипы бизнес-партнеров и тактика поведения с ними. Оптимизация моделей коммуникации в бизнес-среде.
Тема 3. Основы межкультурного взаимодействия. (УК-5) Невербальное и речевое общение, значение и основные каналы. Модель Мейрабяна.

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ
Не предусмотрены

7.4. Электронное портфолио обучающегося
Материалы не размещаются

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
Не предусмотрены

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы
Не предусмотрены

8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

По заявлению студента

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Сайт библиотеки УрГЭУ
http://lib.usue.ru/

Основная литература:

2. Кожемякин Е.А. Основы теории коммуникации [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 189 – Режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/1930711

3. Долгова И.В. Деловая этика и деловые коммуникации в сфере бизнеса [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: КноРус, 2024. - 401 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/950708

4. Кузнецов И. Н. Деловая переписка [Электронный ресурс]:учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2024. - 139 – Режим доступа: https://urait.ru/bcode/544967

5. Войтик Н. В. Речевая коммуникация [Электронный ресурс]:учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 104 – Режим доступа: https://urait.ru/bcode/562650

6. Слинкова О.К. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: КноРус, 2026. - 162 – Режим доступа: https://book.ru/book/960415

Дополнительная литература:

2. Таратухина Ю. В., Авдеева З. К. Деловые и межкультурные коммуникации [Электронный ресурс]:учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2024. - 324 – Режим доступа: https://urait.ru/bcode/536151

3. Тышковская Е.В., Рудакова Л.А. Корпоративная культура внутрикорпоративные коммуникации и бренд работодателя [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: КноРус, 2025. - 429 – Режим доступа: https://book.ru/book/959093

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ

ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Перечень лицензионного программного обеспечения:

Astra Linux Common Edition. Договор №0417-ПО/2019 от 08.05.2019, Акт №Sk000343 от 24.05.2019 и Контракт № 35-У/2018 от 13.06.2018, Акт № УТ213 от 17.12.2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Microsoft Windows 10 .Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020. Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

Microsoft Office 2016.Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020 Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Приложение 1
к рабочей программе

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету по дисциплине «Бизнес-коммуникации»

Вопросы к зачету

1. Назовите основные элементы модели коммуникации.
2. Назовите особенности делового общения.
3. Перечислите качества, являющиеся предпосылками эффективной коммуникации.
4. Назовите организационные барьеры коммуникаций в организации.
5. Назовите причины плохой коммуникаций с точки зрения восприятия.
6. Назовите параметры качественной информации
7. Назовите конфликтогены.
8. Назовите виды управленческой информации.
9. Перечислите последовательность выполнения задач в решении конфликта.
10. Назовите индивидуальные факторы повышения эффективности коммуникаций.
11. Назовите расстояние для установления психологической интимной, личной, социальной, публичной дистанций.
12. Назовите характеристики сотрудника, который относится к уровню развития D1. Как с ним взаимодействовать?
13. Назовите характеристики сотрудника, который относится к уровню развития D2. Как с ним взаимодействовать?
14. Назовите характеристики сотрудника, который относится к уровню развития D3. Как с ним взаимодействовать?
15. Назовите характеристики сотрудника, который относится к уровню развития D4. Как с ним взаимодействовать?
16. Дайте определение понятия переговоры.
17. Дайте определение понятия совещание.
18. Назовите характеристики делового лидерства.
19. Какие жесты человека демонстрируют его защиту?
20. Какие жесты человека демонстрируют его оценку ситуации?
21. Какие жесты человека демонстрируют его нервозность?
22. Какие жесты человека демонстрируют самоконтроль?
23. Назовите индивидуальные факторы повышения эффективности коммуникаций в организации.
24. Назовите организационные факторы повышения эффективности коммуникаций в организации.
25. Перечислите преимущества передачи информации на бумажных носителях.
26. Перечислите преимущества передачи информации через мессенджеры, корпоративные мессенджеры.
27. Перечислите преимущества передачи информации в личных встречах.
28. Перечислите преимущества передачи информации по электронной почте.
29. Перечислите преимущества передачи информации по телефону.
30. Какой коммуникационный повод связан с потребностью руководителя предоставить сотруднику обратную связи по результатам работы с целью повышения эффективности его дальнейшей деятельности: поощрение, коррекция?
31. Какой коммуникационный повод связан с потребностью руководителя оперативно провести корректировку действий сотрудника или информирование в соответствии с текущими изменениями?
32. Опишите характеристики D – доминирующего типа личности по модели DISC.
33. Опишите характеристики I – влияющего типа личности по модели DISC.
34. Опишите характеристики S – стабильного типа личности по модели DISC.

35. Опишите характеристики С – добросовестного (соответствующего требованиям) типа личности по модели DISC.
36. Назовите характеристики полиактивного типа культуры.
37. Назовите характеристики моноактивного типа культуры.
38. Назовите характеристики реактивного типа культуры.

Приложение 2
к рабочей программе

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету по дисциплине «Бизнес-коммуникации»

Оглавление

Тема 1. Стратегии командной работы....2
Тест 1 Организация работы команды (УК-3, УК-4)....2
Учебный кейс 1 (УК-3, УК-4)....4
Тема 2. Современные коммуникативные технологии....6
Учебный кейс 2 (УК-3, УК-4)....6
Учебный кейс 3 (УК-3, УК-4)....8
Практикум 1. «Определение стиля поведения в ситуации конфликта Томаса-Килманна» (УК-3, УК-4)....10
Тема 3. Основы межкультурного взаимодействия....13
Учебный кейс 4 (УК-5)....13
Тест 2. Типы культур (УК-5)....14

Тема 1. Стратегии командной работы

Тест 1 Организация работы команды (УК-3, УК-4)

1. Команда – это

1 правильный ответ

1. группа людей, размещенная в одном помещении.
2. Коллектив людей, имеющий общее желание достичь целей.
3. небольшая группа людей, связанных единой целью и принципами взаимодействия

2. Команды управления характеризуются

1 правильный ответ

1. концентрацией на решении определенных проблем
2. координацией, обеспечением достижения целей организации
3. произведением вещей

3. Любая команда обязана иметь

1 правильный ответ

1. помещение, офис
2. руководство
3. средства, оборудование

4. Методы управления в команде – это

1 правильный ответ

1. показатели эффективного использования трудовых ресурсов
2. специализированные виды управленческой деятельности, выделяемые по признакам содержательной однородности выполняемой работы и их целевой направленности
3. способы воздействия субъекта на объект управления

5. Механизм управления в команде представляет собой

1 правильный ответ

1. комплекс основных положений, определяющих функционирование системы управления
2. совокупность методов управления в их комплексе и взаимосвязи
3. совокупность рычагов воздействия управляющей системы на управляемую

6. Какие существуют сферы деятельности команды?

1 правильный ответ

1. Непроизводственная и производственная
2. интеллектуальная и креативная
3. производственная и интеллектуальная

7. На каком этапе происходит следующее – у участников команды возникает осознание того, что они являются одним целым, принимают на себя ответственность за результаты деятельности

1 правильный ответ

1. зрелость
2. консенсус
3. конфликт

8. Одним из недостатков работы в команде является

1 правильный ответ

1. гибкость распределения задач
2. затраты времени на создание и организацию работы команды
3. переход к деловому общению

9. Процесс обмена информацией в команде содержит базовые элементы

1 правильный ответ

1. обмен, идея, стороны, канал
2. отправитель, сообщение, канал, получатель
3. руководитель, подчиненный, цена, средство

10. Чем характеризуется проектный тип команды

1 правильный ответ

1. концентрацией на решении определенных технологических проблем
2. обеспечением достижения миссии организации
3. работой над долгосрочными проектами

11. Как называется член команды в ролевом распределении с наиболее раскрепощенным образным складом мышления с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором с хорошо развитым творческим мышлением

1 правильный ответ

1. генератор
2. координатор
3. реализатор

12. … - это процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать поставленные задачи и достичь намеченных целей.

1 правильный ответ

1. планирование;
2. организация;
3. контроль.

13. Авторитарный стиль руководства командой

1 правильный ответ

1. апеллирует к потребностям более высокого уровня
2. апеллирует к потребностям более низкого уровня
3. предполагает свободу действия подчиненных

14. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

1 правильный ответ

1. реализатор, мотиватор;
2. руководитель;
3. организатор.

15. Диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев, выявление альтернатив, оценка альтернатив и окончательный выбор – этапы принятия

1 правильный ответ

1. аналитического решения
2. основанного на суждении решения
3. рационального решения

16. Важными характеристиками командообразования являются взаимозависимость, сплоченность и …

1 правильный ответ

1. синергия
2. эмпатия
3. понимания

17. Выберите правильную последовательность создания команды

1 правильный ответ

1. зарождение, адаптация, стабилизация, формирование, функционирование
2. зарождение, формирование, адаптация, стабилизация, функционирование
3. формирование, зарождение, адаптация, функционирование, стабилизация

18. Лидерство в команде – это

1 правильный ответ

1. возможность целенаправленно оказывать влияние на потребителей продукции организации
2. искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые не являются их личными целями
3. искусство принимать управленческие решения

19. Экспертная власть в команде подразумевает, что

1 правильный ответ

1. исполнитель верит, что руководитель команды может помешать удовлетворению его насущных потребностей
2. подчиненный хочет быть похожим на руководителя команды
3. работник надеется, что руководитель команды обладает специальными знаниями

20. Демократичный руководитель команды характеризуется тем, что

1 правильный ответ

1. вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия
2. дает персоналу почти полную свободу в определении своих целей и контроле за своей собственной работой
3. как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений

Учебный кейс 1 (УК-3, УК-4)

Знакомьтесь, перед нами Николай Васильевич – начальник цеха на одном из предприятий. Он опытный производственник и отлично знает специфику задач цеха. Вместе с тем он прекрасный организатор. Он четко ставит задачи своим сотрудникам, делегирует задачи тем сотрудникам, которые имеют опыт и регулярно контролирует работу новичков. Николай Васильевич жесткий руководитель. Он всегда болеет за результат, и все необходимые задачи цеха выполняются вовремя. В его команде установлена хорошая дисциплина. Опоздания и ранние уходы с работы сведены до минимума. Иногда сотрудники жалуются друг другу, что он не очень откликается на их личные просьбы (уйти пораньше, взять отгул), но при этом они знают, что он всегда отстаивает интересы своих людей перед высшим руководством предприятия. Он имеет высокий авторитет на предприятии и высшее руководство предприятия всегда учитывает его позицию при принятии решений.

Цех, которым руководит Николай Васильевич является одним из передовых с точки зрения выполнения и перевыполнения ключевых показателей. На него равняются многие другие цеха, а также показывают, когда приезжают делегации с других предприятий.

Сегодня утром руководитель Николая Васильевича сообщил ему, что на следующей неделе ожидается приезд делегации (включая двух англоязычных специалистов из зарубежных компаний). А так как его цех является одним из передовых и образцово-показательных, их нужно будет провести по цеху, показать производственный процесс и ответить на их вопросы. Николай Васильевич сейчас в командировке в другом городе и не успеет вернуться к этому моменту. Долго не думая, Николай Васильевич решил поручить данную задачу своему подчиненному – начальнику участка Аркадию Семеновичу.

Аркадий Семенович достаточно молодой сотрудник, но уже зарекомендовал себя как профессионал, который постоянно стремится к повышению своей квалификации. Его ключевая задача - обеспечение безаварийной и надёжной работы оборудования и его правильной эксплуатации, своевременного качественного ремонта и технического обслуживания. Выполнение календарных планов (графиков ППР) осмотров, ведение учёта и паспортизация оборудования. Руководство работниками участка.

Аркадий Семенович – очень системный и структурированный, у него все «по полочкам». Правда, его коллеги отмечают, что он не очень любит общаться, а на совещаниях обычно главный скептик. Он всегда задает много вопросов и часто критично относится ко всем новым предложениям. Тем не менее, к его мнению прислушиваются, так как за счет своей системности и внимательности он многое знает, несмотря на свой возраст.

Николай Васильевич позвонил Аркадию Семеновичу, и у них состоялся следующий разговор:

НВ: Аркадий Семенович, у меня для вас новая и интересна задача. На следующей неделе к нам приезжает делегация. Там будет двое технологов из Финляндии, нужно будет встретить их, провести по цеху и ответить на их вопросы. Вы же, насколько я помню, изучали английский язык в институте. Еще должны помнить.

АС: Николай Васильевич, я не смогу. Я никогда не умел водить экскурсии. А что, если они задут мне вопрос, на который я не смогу ответить?

НВ: Вы сможете, вы же - профессионал, к тому же для вас это будет возможность проявить себя.

АС: Я не знаю, что их может интересовать. И английский я уже забыл и не смогу разговаривать с ними, тем более на технические темы.

НВ: Аркадий Сергеевич, меня не будет. Понимаю, что для вас это будет в первый раз. Никто кроме вас не сможет провести экскурсию по цеху, так как никто больше не знает английского. Так что, это не обсуждается. Нужно, чтобы экскурсия была проведена.

АС: Хорошо. Тогда могу я задать еще несколько вопросов?

НВ: Да, конечно.

АС: Сколько будет людей в составе делегации? Когда они приедут? Сколько они пробудут в нашем цехе?

НВ: Аркадий Сергеевич, все это будет в повестке. Петр Петрович вам пришлет.

АС: А что их будет интересовать? О чем им нужно рассказать? О чем не стоит им рассказывать?

НВ: По какой теме они приезжают - все тоже будет в повестке. Это им и расскажете.

АС: И еще, мне нужно их просто встретить и провести по цеху? А где тогда я должен их встретить? Мне нужно будет по всему заводу их провести или только по нашему цеху? Я еще не очень ориентируюсь по другим цехам. Мне нужно будет организовать что-то, согласовать их приезд со службой безопасности? Нужно ли мне организовать инструктаж по технике безопасности? …

НВ: Аркадий Семенович. Ну, засыпали вопросами. Давайте не будем вдаваться в детали. Мне сейчас некогда. Посмотрите сначала повестку. Там все есть.

В итоге Аркадий Семенович провел делегацию по цеху. Но по отзывам участников делегации был слишком молчалив, волновался и вообще произвел впечатление человека не очень профессионального. И руководство Николая Васильевича сказало, чтобы в следующий раз он сам встречал делегацию.

ВОПРОСЫ

Как вы думаете, какой тип личности по модели DISC наиболее выражен у Аркадия Семеновича?

- D – доминирующий
- I – влияющий
- S – стабильный
- C – добросовестный (соответствующий требованиям)

Что на ваш взгляд Николай Васильевич сделал неправильно?

- Неправильно выбрал сотрудника, которому поставил задачу
- Неправильно поставил задачу
- Он неправильно сделал, что решил делегировать задачу. Надо было самому это сделать
- Он неправильно сделал, что подробно рассказал Аркадию Семеновичу, что нужно сделать
- Он неправильно сделал, что назвал Аркадия Семеновича профессионалом, и поэтому поручил ему эту задачу

Тема 2. Современные коммуникативные технологии

Учебный кейс 2 (УК-3, УК-4)

Максим Николаевич 12 лет назад пришел на одно из предприятий отрасли по производству турбин для АЭС.

Руководство заметило ответственного и вдумчивого инженера, и через 4 года он получил назначение на должность ведущего инженера, затем был переведен на должность начальника участка. Год назад Максима Николаевича назначили начальником цеха.

Андрей Дмитриевич, руководитель учебного центра, познакомился с опытом других предприятий по использованию учебных виртуальных тренажеров для рабочих. Персонал проходит подготовку на тренажере-симуляторе, а не на действующем производстве, как раньше, а это совсем другой уровень усвоения знания и навыков, необходимых для работы в цехе на сложном оборудовании.

Андрей Дмитриевич проработал вопрос с экспертами, имеющими опыт разработки виртуальных тренажеров по имитации работы со сложным оборудованием, и вышел с инициативой к Директору по производству. Он предложил создать несколько учебных тренажеров для цеха, где работает Максим Николаевич. Директор по производству сказал, что идея хорошая, и надо выбрать для пилотного проекта один из участков. В силу своей большой занятости он предложил Андрею Дмитриевичу вместе с начальником цеха Максимом Николаевичем выбрать один участок, для которого будет разработан тренажер. Директор по производству позвонил Максиму Николаевичу и попросил поддержать инициативу учебного центра и оказать необходимую помощь.

Андрей Дмитриевич связался по телефону с Максимом Николаевичем и рассказал ему о важности тренажеров для обучения и повышения квалификации рабочих. Максим Николаевич сказал, что готов посодействовать. Он попросил Андрея Дмитриевича написать ему, какая конкретно помощь нужна, и что необходимо сделать.

На следующий день Максим Николаевич получил письмо от руководителя учебного центра. Там сообщалось, что директором по производству было принято решение о разработке пилотного учебного тренажера для повышения эффективности работы персонала и ускорения адаптации новых специалистов. Андрей Дмитриевич попросил выбрать один из участков, на котором возникают сложные ситуации при работе на оборудовании, и где важно улучшить качество и скорость выполнения производственных

операций рабочими. Он просил сообщить ему о выборе участка через 4 дня. К письму он приложил ссылку на статьи, описывающие успешный опыт других предприятий по использованию виртуальных тренажеров для специалистов, работающих и обслуживающих высокотехнологичное оборудование.

Максим Николаевич оценил полученную информацию как важную и срочную и переслал полученное сообщение от руководителя учебного центра всем своим подчиненным - начальникам участков. Максим Николаевич попросил их ознакомиться с информацией, обсудить в своих коллективах, какой из участков нужно сделать пилотным, и обосновать свое мнение. Он поставил срок 3 дня.

Через 4 дня на планерке Максим Николаевич попросил начальников участков доложить, кто считает, что для его участка необходимо разработать тренажер.

Начальники участков недоуменно переглянулись и ответили, что из полученного письма не поняли, что надо было что-то оценить и сообщить. Они сказали, что информацию приняли к сведению и ждали, что к ним придет кто-то из учебного центра, чтобы изучить и выбрать участок для пилотного тренажера.

Теперь под угрозой оказалось выполнение поручения директора по производству и руководителя учебного центра.

ВОПРОСЫ

Проанализируйте, что помешало Максиму Николаевичу получить необходимую информацию от своих сотрудников.

1. **Какие индикаторы неэффективности системы коммуникации вы заметили (выберите несколько вариантов)**

1. множество вопросов после получения информации (Максим Николаевич и его сотрудники не пытались уточнить и собрать дополнительную информацию)
2. переделывание из-за неправильного понимания информации (Так как сотрудники не подготовили предложений)
3. неправильные действия из-за пропуска или игнорирования важной информации (Непонимание привело к неправильному восприятию полученного сообщения и бездействию начальников участков)
4. лишние действия по поиску необходимой информации (Сотрудники не запрашивали дополнительную информацию)
5. сроки выполнения задач срываются из-за долгого получения необходимой информации (Максим Николаевич не успеет выполнить поручение, т.к. не получил нужную информацию от сотрудников)

2. **Какие критерии эффективности системы коммуникации были нарушены (выберите несколько вариантов)**

1. **Достаточность** (Максим Николаевич переслал сообщение, в котором есть общее описание проекта по разработке тренажера, и добавил, что нужно обсудить с коллективом и обосновать свое мнение через 3 дня. Максим Николаевич не дал разъяснений, что надо учитывать при выборе пилотного участка и не объяснил, кто будет принимать окончательное решение)
2. **Актуальность и своевременность** (Информация актуальная и была передана сотрудникам своевременно.)
3. **Релевантность (**Сотрудники не увидели важности данной информации для своей работы, и посчитали, что на основе полученной информации не нужно предпринимать никаких действий, а просто принять к сведению.)

4. **Удобство (**Сотрудникам было сложно понять, что им нужно подготовить для ответа руководителю – в каком виде устно или письменно.)

3. **Правильно ли выбран канал для донесения информации до начальников участков? (выберите один вариант)**

1. Да
2. Нет, лучше доносить на совещании, где можно дать больше информации и рассказать, как будет построена дальнейшая работа)

4. **Какие элементы ключевого сообщения не были учтены при передаче информации сотрудникам? (выберите несколько вариантов)**

1. Главная идея (Максим Николаевич просто переслал сообщение от руководителя учебного центра своим подчиненным, где есть общее описание важности создания тренажеров для производства. Он не объяснил цель, для чего сотрудникам нужно провести обсуждения в своих коллективах, как учебный тренажер поможет им в дальнейшей работе)
2. Описание конкретных действий (Максим Николаевич не предоставил четких шагов для выполнения поручения от руководителя учебного центра)
3. Обозначение сроков (Максим Николаевич обозначил срок 3 дня.)
4. Предоставление дополнительной информации (Сотрудники получили много дополнительной информации – сообщение от руководителя учебного центра и статью, описывающую опыт других предприятий).

5. **Что необходимо было сделать Максиму Николаевичу, чтобы правильно организовать процесс коммуникации в данной ситуации? (выберите несколько вариантов)**

1. Убедиться, что у него достаточно информации от руководителя учебного центра, чтобы взять в работу поручение (Нужно уточнить у руководителя учебного центра, что важно учитывать при выборе пилотного участка и в каком виде нужно предоставить запрашиваемую информацию. Это поможет лучше объяснить сотрудникам, что им необходимо сделать)
2. Отказаться от выполнения поручения, т.к. это не относится к непосредственной работе на производстве (Этот проект поддерживает директор по производству, и он просил Максима Николаевича помочь. Также, развитие подчиненных - это важное направление работы руководителя)
3. Выполнить поручение самостоятельно, не привлекая начальников участков (Важно учесть мнение начальников участков, т.к. у них больше информации о сложностях, которые возникают у рабочих в производственном процессе.)
4. Подготовить критерии для выбора пилотного участка (Это поможет быстро собрать необходимую информацию и принять решение, т.к. не нужно домысливать)
5. Собрать совещание, чтобы рассказать о цели выбора пилотного участка и плане действий (Лучше дублировать каналы коммуникации - совещание + рассылка. Не все можно описать в сообщении, лучше объяснить всем задачу и ответить на вопросы. А затем написать письмо.)

Учебный кейс 3 (УК-3, УК-4)

Как понять, подходит ли тебе начальник

Михаил Тузов , руководитель аналитической службы ManpowerGroup Russia & CIS.

Важность хороших отношений с непосредственным руководителем трудно переоценить. Ведь приходят на работу в компанию, а увольняются от начальника. И часто хорошие отношения складываются как бы сами собой, без усилий со стороны сотрудников. Понять, как формируется эта химия отношений, поможет модель DISC, которая описывает поведение людей. Она выделяет четыре аспекта, говорящих о восприятии человеком окружающей среды и о предпочтительном стиле поведения. Базовых вариантов четыре:

1. **Негативная внешняя среда, активное поведение типа D**
   (Dominance, доминирование). Человек реагирует на проблемы и вызовы.
2. **Позитивная внешняя среда, активное поведение типа I**
   (Influence, влияние). Человек взаимодействует с окружающими и влияет на них.
3. **Негативная внешняя среда, активное поведение типа S**
   (Steadiness, постоянство). Человек реагирует на изменения.
4. **Негативная внешняя среда, пассивное поведение типа C**
   (Compliance, соответствие). Человек следует правилам.

Модели разработаны изобретателем детектора лжи Уильямом Марстоном в 1928 г. Удобство DISC в том, что для определения предпочтений в поведении достаточно непродолжительного контакта. Выводы можно сделать по тому, как человек говорит, жестикулирует, одевается, на что обращает внимание в разговоре, насколько он эмоционально открыт. Как на практике использовать модель – определить тип поведения руководителя и его совместимость со стилем поведения подчиненных?

Представьте себе человека, вспомните общение с ним в деталях. Как он в целом воспринимает обстановку? Что предпочитает – действовать или ждать развития событий?

1. Если у руководителя ярко выраженные лидерские качества – решительность, быстрота в принятии решений, склонность принимать решения без учета мнения со стороны и четкий фокус на результат, особенно финансовый, – у него доминирующий тип поведения (D). Такой человек вспыльчив, устраивает разнос подчиненным, выражает мысли резко, даже безапелляционно.
   Чтобы сработаться с руководителем типа D, вы должны уметь собирать и анализировать факты и вести работу так, чтобы все шло по плану и в соответствии с ожиданиями. В России, согласно практическим наблюдениям, до 80% начальников относятся именно к типу D.
2. Если руководитель харизматичен, обычно настроен позитивно, имеет широкий круг знакомств, зажигает и вдохновляет на работу – это человек влияния (I). Он бывает экстравагантен, например, надевает яркие галстуки. Он окружает себя большим количеством людей, работает на публику. Такому руководителю понравится, если вы проявите сосредоточенность, соберете все факты, будете честны и логичны в изложении, ему импонирует системный подход к решению задач. Ему также нравится, когда подчиненные умеют упаковывать проекты в красивые презентации.
3. Если начальник последователен, спокоен, внимателен к людям и терпелив – это человек-постоянство (S). Он постоянно совершенствуется, внимателен и придирчив к мелочам. Он уклончив и дипломатичен – создает гармоничную рабочую среду и не давит на окружение. Вам будет легко, если вы быстро реагируете на изменения и работаете над сложными «кусками» проектов, часто в режиме многозадачности, если вы гибки к изменениям сроков и условий и четко расставляете приоритеты.
4. Начальник-соответствие (тип C) сдержан и официален, следует стандартам и процедурам, анализирует все представленные аргументы. Он внимателен к мелочам, цифрам и фактам – без деталей он не ощущает всей полноты картины. Такой человек ищет противоречия во всем и критически относится даже к проверенной информации. У него системный подход ко всем делам. Если вы склонны к компромиссам, отлично работаете в команде, быстро думаете и принимаете решения на своем уровне ответственности, вы сработаетесь с таким руководителем.

Можно понять, и какие типы начальника и подчиненного несовместимы. Существует несколько таких комбинаций.

- Полное соответствие типов поведения: начальник и подчиненный понимают друг друга с полуслова – видят мир одинаково. Но насколько руководителю комфортно работать с «двойником», и готовы ли вы подчиняться тому же стилю управления, какого придерживаетесь сами? Допустим, руководитель относится к типу D – вы тоже. Но что будет, если он применит агрессивные методы управления к вам?
- Частичное соответствие типов поведения: вы с руководителем найдете общий язык на базе либо общих ценностей, либо одинакового способа реагирования. Используйте это для совместной работы.
- Полное несоответствие: D и S или C и I. Это сложный вариант для построения отношений. Например, ваш руководитель относится к типу C и пассивен в принятии решений, а вы – к типу I и хватаетесь за любую возможность проявить себя. Однако начальник не разделяет ваш оптимизм, и огонь в ваших глазах его пугает. Наладить взаимодействие можно, только если руководитель всецело доверяет профессионализму и лояльности подчиненного.

  Самое главное для сотрудника – выбор стратегии поведения в организации: либо сразу искать другую работу, либо терпеть, либо подстроиться, насколько это возможно. И сделать этот выбор легче, если понимать поведение руководителя.

Практикум 1. «Определение стиля поведения в ситуации конфликта Томаса-Килманна» (УК-3, УК-4)

Этот тест можно использовать не только для определения того, как человек поведет себя в ситуации конфликта. Он вообще хорошо показывает, какова основная стратегия поведения будущего сотрудника: будет ли он настаивать только на своем видении ситуации, или предпочтет сотрудничать при принятии решения, или совсем будет избегать ситуаций, вызывающих противоречия, предоставляя принятие решения другим и т. п. Это особенно важно для кандидата на должности, предполагающие большое количество переговоров, т. к. его поведение будет влиять и на успешность компании, и на ее репутацию у контрагентов. Также большое значение этот показатель имеет для руководителей структурных подразделений.

Инструкция. Подумайте о ситуациях, в которых ваши желания отличаются от желаний другого человека. Как вы обычно ведете себя в таких ситуациях?

Ниже приведены 30 пар высказываний, описывающих варианты возможного поведения в конфликтных ситуациях. В каждой из пар выделите вариант А или Б, более характерный для вашего поведения.

Во многих случаях оба из предложенных вариантов могут оказаться для вас нетипичными; если это так, выделите тот из них, которым бы вы воспользовались с большей вероятностью.

1.	**А**	Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
	Б	Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2.	**А**	Я стараюсь найти компромиссное решение.
	Б	Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3.	**А**	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б	Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши

		отношения.
4.	**А**	Я стараюсь найти компромиссное решение.
	Б	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5.	**А**	Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
	Б	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6.	**А**	Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
	Б	Я стараюсь добиться своего.
7.	**А**	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
	Б	Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8.	**А**	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9.	**А**	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
	Б	Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10.	**А**	Я твердо стремлюсь достичь своего.
	Б	Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11.	**А**	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
	Б	Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12.	**А**	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
	Б	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13.	**А**	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б	Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14.	**А**	Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
	Б	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15.	**А**	Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
	Б	Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16.	**А**	Я стараюсь не задеть чувств другого.
	Б	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17.	**А**	Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
	Б	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18.	**А**	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
	Б	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19.	**А**	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
	Б	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20.	**А**	Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
	Б	Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21.	**А**	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
	Б	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22.	**А**	Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

	Б	Я отстаиваю свои желания.
23.	**А**	Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
	Б	Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24.	**А**	Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
	Б	Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25.	**А**	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
	Б	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26.	**А**	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б	Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27.	**А**	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
	Б	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28.	**А**	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б	Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29.	**А**	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30.	**А**	Я стараюсь не задеть чувств другого.
	Б	Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к тесту

№	Соперничество	Сотрудничество	Компро-мисс	Избегание	Приспособле-ние
1.				А	Б
2.		Б	А		
3.	А				Б
4.			А		Б
5.		А		Б	
6.	Б			А	
7.			Б	А	
8.	А	Б			
9.	Б			А	
10.	А		Б		
11.		А			Б
12.			Б	А	
13.	Б		А		
14.	Б	А			
15.				Б	А
16.	Б				А
17.	А			Б	
18.			Б		А
19.		А		Б	
20.		А	Б		
21.		Б			А
22.	Б		А		

23.		А		Б	
24.			Б		А
25.	А				Б
26.		Б	А		
27.				А	Б
28.	А	Б			
29.			А	Б	
30.		Б			А

Анализ результата

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

По мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим, К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или, когда один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Тема 3. Основы межкультурного взаимодействия

Учебный кейс 4 (УК-5)

1. **Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения.**
2. **Какую из тактик поведения выработали бы вы? Обоснуйте свое решение:**

Просьба об отпуске

Господин Морита работает на в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую.

Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе работает господин Мюллер. Он идет к своему начальнику, господину Танака, с просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию. Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы. Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии. Тем самым он хочет обратить внимание

на тот факт, что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен. Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом. Господин Мюллер был затем удивлен тем, как стали относится к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

Тест 2. Типы культур (УК-5)

1. К какому типу культуры относятся следующие характеристики:
Доминанта коммуникации – достижение гармонии в отношениях. В основе скромность, вежливость, профессионализм. Когнитивный дискурс функционирует по принципу «монолог- пауза – размышление – монолог». Невербалика не обильна. Избегают прямых взглядов и открытых касаний во время бесед. Важны ритуалы, протокол и регламент Стиль безличный и безэмоциональный.

а) Моноактивный тип культуры
б) Полиактивный тип культуры
в) Реактивный тип культуры

2. К какому типу культуры относятся следующие характеристики:
Нужен объективный дискурс и рационализм. Характерно линейное восприятие времени, строгое и четкое планирование, алгоритмы, невозможность выполнять несколько дел одновременно. Эмоции не доминируют.

а) Моноактивный тип культуры
б) Полиактивный тип культуры
в) Реактивный тип культуры

3. К какому типу культуры относятся следующие характеристики:
Информацию получают на личных встречах, могут доминировать эмоции, симпатии, красноречие. Не отличаются пунктуальностью, пренебрегают расписанием и инструкциями, не всегда рационально расходуют время. Склонны делать несколько дел одновременно. Важны статус, репутация, происхождение и материальный статус коммуниканта.

а) Моноактивный тип культуры
б) Полиактивный тип культуры
в) Реактивный тип культуры

4. Какие страны относятся к моноактивному типу культуры?

а) Латинской Америки, романской группы, некоторые арабские и африканские народности.
б) Англосаксонские, германские и скандинавские культуры
в) Страны Восточной и Юго-Восточной Азии, включая Японию, Китай, Тайвань, Сингапур. А также Турцию и Финляндию.

5. Какие страны относятся к реактивному типу культуры?

а) Латинской Америки, романской группы, некоторые арабские и африканские народности.
б) Англосаксонские, германские и скандинавские культуры
в) Страны Восточной и Юго-Восточной Азии, включая Японию, Китай, Тайвань, Сингапур. А также Турцию и Финляндию.