

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Каюмова Диана Фердинандовна
Должность: и.о. ректора
Дата подписания: 30.03.2026 16:51:26
Уникальный программный ключ:
f24c0a3cc73784348a1de9b30d5011a

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Институт социальных и гуманитарных знаний»**

ЧОУ ВО «ИСГЗ»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.14 ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Общий объем дисциплины по учебному плану 4 (zet) 144 (часов)

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Профиль: **Финансовый менеджмент**

ФГОС ВО утвержден приказом Министерства науки и высшего образования РФ
от «12» августа 2020 г. № 970

Квалификация (степень) выпускника - бакалавр

Нормативный срок освоения программы - 4 года

Форма обучения - очная, очно-заочная, заочная

1. Цели и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Деловые коммуникации» является формирование у студентов соответствующих психологических и нравственных качеств как необходимых условий их повседневной деятельности и поведения; формирование у студентов умения и навыки делового общения: умения взаимодействовать с другими лицами, общаться в коллективе; формулировать и делегировать задачи; разрешать конфликты; вести переговоры по профессиональным вопросам.

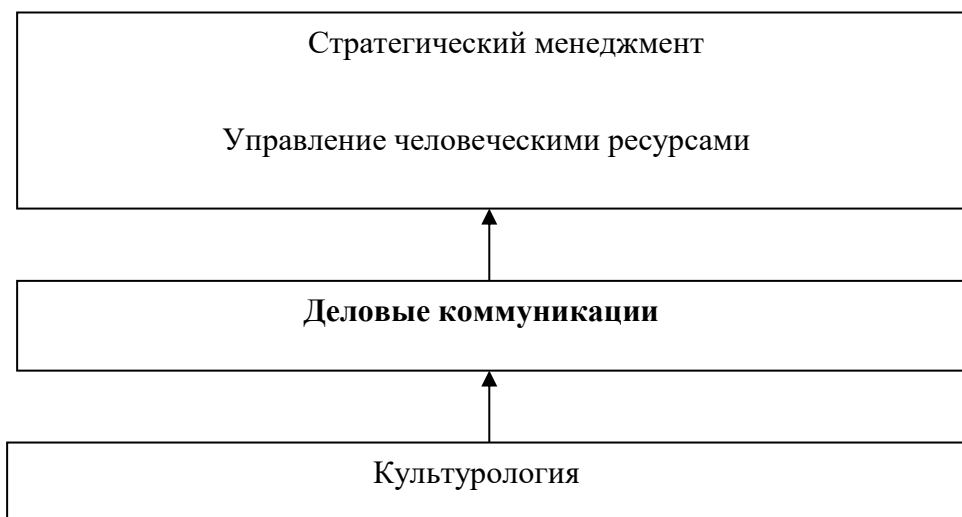
Задачами дисциплины являются участие в диалогических и полилогических ситуациях общения, установление речевого контакта; овладение навыками обмена информацией между деловыми партнёрами, компетентного общения и самостоятельного экспертирования различных деловых ситуаций; приобретение опыта анализа профессиональных и учебных проблемных ситуаций, организации профессионального общения и взаимодействия, принятия индивидуальных и совместных решений; приобретение опыта учета индивидуально-психологических и личностных особенностей людей в деловом общении.

2. Место дисциплины в учебном процессе

Учебная дисциплина «Деловые коммуникации» является частью дисциплин формируемой участниками образовательных отношений учебного плана, составленного в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент

(уровень бакалавриата)

Графически представлены дисциплины, для которых «Деловые коммуникации» является предшествующей, и предыдущие дисциплины, обеспечивающие изучение данной дисциплины.



3. Планируемые результаты освоения дисциплины:

№ п/п	Категория (группа) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
1	Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1.Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде УК-3.2. Планирует последовательность шагов для достижения заданного результата УК-3.3.Осуществляет обмен информацией с другими членами команды, осуществляет презентацию результатов работы команды
2	Коммуникация	УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.1. Грамотно и ясно строит диалогическую речь в рамках межличностного и межкультурного общения на иностранном языке УК-4.2.Демонстрирует способность находить, воспринимать и использовать информацию на иностранном языке, полученную из печатных и электронных источников для решения стандартных коммуникативных задач УК-4.3.Создает на русском языке грамотные письменные тексты реферативного характера

Компетенция	Индикатор достижения
ПК-1 способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	ПК-1.1 – организует и поддерживает деловое общение с внешними организациями, включая знание этикета; ПК-1.2 – формирует систему поиска, обслуживания и взаимодействия с клиентами потребителями финансовых услуг; ПК-1.3 – анализирует финансовую информацию, использует методы управления информацией; ПК-1.4 – использует средства внешней и внутренней коммуникации в целях обслуживания клиентов и проведения переговоров.

4. Содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины для **очной** формы обучения составляет 4 (zet) 144 (академ.часа), в т.ч. на контактную работу обучающихся с преподавателем (аудиторные занятия) выделено 68 академ. часов, а на самостоятельную работу студентов очников - 40 академ. часов.

Общая трудоемкость дисциплины для **очно-заочной** формы обучения составляет 4 (zet) 144 (академ.часа), в т.ч. на контактную работу обучающихся с преподавателем (аудиторные занятия) выделено 36 академ. часов, а на самостоятельную работу студентов очников - 72 академ. часов.

Общая трудоемкость дисциплины для **заочной формы** обучения составляет 4 (zet) 144 (академ.часа), в т.ч. на контактную работу обучающихся с преподавателем (аудиторные занятия) выделено 16 академ. часов, а на самостоятельную работу студентов заочников - 119 академ. часов.

для очной формы обучения

[illegible]

4.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание раздела
1.	Тема 1. Роль коммуникационного процесса в системе управления компанией	Коммуникация – важная составляющая современного менеджмента. Виды коммуникаций: внутренние, внешние, междуровневые, внутриуровневые, вертикальные, горизонтальные, формальные коммуникации. Элементы коммуникационного процесса. Коммуникационные барьеры и их причины. Барьеры в межличностных коммуникациях: семантические, барьеры восприятия, барьеры обратной связи. Характеристика форм и средств коммуникаций в компаниях: вербальная и невербальная формы; традиционные средства вербальной коммуникации (внутренние документы, справочники, информационные вестники, электронная почта, базы данных и др.). Коммуникационные стили и роли участников коммуникационного процесса.
2.	Тема 2. Речевая и логическая культура ведения делового разговора	Деловой разговор как особая разновидность устной речи, целевые установки речи. Позиции слушающего и говорящего. Основные требования к деловому разговору. Риторический инструментарий деловой речи. Техника и этикет речи. Особенности устной деловой речи: презентация, монолог, диалог, интервью. Правила построения эффективной презентации. Основные логические законы и их применение в деловой речи. Теория аргументации. Умозаключение и искусство рассуждения. Логические правила аргументации. Способы опровержения доводов оппонента.
3.	Тема 3. Процесс принятия управленческих решений	Определение решения. Организационные решения. Подходы к принятию решений. Рациональное решение проблем. Среда принятия решения. Определение управленческого решения. Классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Способы повышения эффективности принятия управленческих решений.
4.	Тема 4. Документационное обеспечение делового общения	Особенности документирования управленческой деятельности; документирование договорно-правовых отношений экономической деятельности; общие правила оформления документов. Понятие документооборота, организация документооборота на предприятии. Систематизация и текущее хранение документов.

4. Лабораторный практикум Не предусмотрен.

5. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ темы (раздела)	Тематика практических занятий (семинаров)
1.	Тема 1.	Характеристика форм и средств коммуникаций в компаниях: вербальная и невербальная формы; традиционные средства вербальной коммуникации (внутренние документы, справочники, информационные вестники, электронная почта, базы данных и др.). Коммуникационные стили и роли участников коммуникационного процесса.
2.	Тема 2.	Основные логические законы и их применение в деловой речи. Теория аргументации. Умозаключение и искусство рассуждения. Логические правила аргументации. Способы опровержения доводов оппонента.

3.	<u>Тема 3.</u>	Определение управленческого решения. Классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Способы повышения эффективности принятия управленческих решений.
4.	<u>Тема 4.</u>	Понятие документооборота, организация документооборота на предприятии. Систематизация и текущее хранение документов.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебные пособия, нормативные акты:

1. Кривокора, Е.И. Деловые коммуникации: учеб.пособие/Е.И. Кривокора. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 190 с. (Г)
2. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: учебник/А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 383 с.(Г)
3. Горфинкель, В.Я. Коммуникации и корпоративное управление : учебное пособие / В.Я. Горфинкель, В.С. Торопцов, В.А. Швандар. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 129 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00923-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119552>
4. Титова, Л.Г. Технологии делового общения : учебное пособие / Л.Г. Титова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 239 с. - ISBN 978-5-238-01347-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436854>

Методические пособия:

1. Методические рекомендации по изучению дисциплины «Деловые коммуникации»
2. Методические рекомендации по самостоятельной работе.

7. 1 Самостоятельная работа по данному курсу состоит из двух частей:

1. Изучение теоретических основ курса, используя источники, данные в списке литературы. Контроль осуществляется с помощью:

- выполнения контрольных работ (задания к аудиторным практическим работам);
- ответов на вопросы теста;
- ответов на вопросы подготовки к экзамену.

Подготовка к практическим занятиям в соответствии с тематическим планом их проведения.

В п.6 указаны задания к аудиторным практическим работам, которые необходимо самостоятельно решить к моменту проведения соответствующего семинара.

Контроль осуществляется преподавателями во время проведения практических занятий, при этом в конце каждого семинара студент получает оценку за выполнение индивидуальной самостоятельной работы

Задания и темы, выносимые на самостоятельную работу	Время на подготовку, час	Форма СРС	Форма контроля	Литература (номера источников)
Трудности и неожиданности в деловых переговорах.	1	Конспектирование, выступление на семинаре	Контрольная работа	1,2,3,4

8.Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Роль коммуникационного процесса в системе управления компанией	УК-3, УК-4, ПК-1	Выборочный опрос на семинаре, реферат, эссе
2.	Тема 2. Речевая и логическая культура ведения делового разговора	УК-3, УК-4, ПК-1	Выборочный опрос на семинаре, реферат, эссе
3.	Тема 3. Процесс принятия управленческих решений	УК-3, УК-4, ПК-1	Выборочный опрос на семинаре, реферат, эссе
4.	Тема 4. Документационное обеспечение делового общения	УК-3, УК-4, ПК-1	Контрольная работа, тест
13.	Промежуточный контроль (Экзамен)	Все перечисленные компетенции	Экзамен (вопросы к экзамену)

*Методические материалы, определяющие процедуры оценивания формирования компетенций представлены в Приложении 1 «Фонд оценочных средств по дисциплине «Деловые коммуникации»»

9. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. Кривокора, Е.И. Деловые коммуникации: учеб.пособие/Е.И. Кривокора. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 190 с. (Г)
- 2.Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: учебник/А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 383 с.(Г)
- 3.Трофимова, Г.К. Русский язык и культура речи : курс лекций / Г.К. Трофимова. - 8-е изд., стер. - Москва : Флинта, 2017. - 161 с. - ISBN 978-5-89349-603-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=56264>
4. Связи с общественностью: стратегическое управление коммуникациями : учебное пособие / Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России ; под ред. Л.С. Сальникова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 445 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9406-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480378>
5. Шарков, Ф.И. Интегрированные коммуникации: массовые коммуникации и медиапланирование : учебник / Ф.И. Шарков, В.Н. Бузин ; под общ.ред. Ф.И. Шаркова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 486 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01185-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454107>

Дополнительная литература:

1. Семенов, А.К. Организационное поведение : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 272 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02482-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=421710>
2. Ступникова, Л.Г. Основы делового этикета : краткое справочное пособие / Л.Г. Ступникова, Л.Н. Тарнавская. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 76 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3882-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276491>
3. Кузнецов, И.Н. Риторика, или Ораторское искусство : учебное пособие / И.Н. Кузнецов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 431 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00696-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117680>
4. Тимченко, Н.М. Искусство делового общения / Н.М. Тимченко ; авт. вступ. ст. А.В. Стешов. - 2-е изд., стер. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - Ч. 1. - 224 с. : схем., табл. - ISBN 978-5-4475-6920-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443657>
5. Кислицына, И.Г. Психология делового общения : учебное пособие / И.Г. Кислицына ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. - 112 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1886-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477381>
6. Психология делового общения руководителя образовательной организации: курс лекций : учебное пособие / С.В. Пазухина, С.А. Филиппова, С.А. Черкасова, К.С. Шалагинова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 177 с. : табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9071-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456087>
14. Психология делового общения руководителя образовательной организации: практикум : учебное пособие / С.В. Пазухина, С.А. Филиппова, С.А. Черкасова, К.С. Шалагинова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 175 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9070-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456088>

10. Программное обеспечение (в т.ч. лицензионное) Операционная система Microsoft Windows 10 Пакет Microsoft Office 2013:

- Microsoft Word
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Excel

Архиватор 7 Zip (free)

Adobe Acrobat Reader DC (free)

Браузер Google Chrome (free)

Kaspersky Endpoint Security for Windows 10 Screencast-O-Matic (free screencasting tool)

11. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Официальный ресурс Министерства образования и науки Российской Федерации. - <https://минобрнауки.пф/>

Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>

Электронная библиотека РГБ <https://dvs.rsl.ru>

Официальная Россия <http://www.gov.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов <http://fcior.edu.ru/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки <http://obrnadzor.gov.ru/ru/>

Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

Официальный интернет портал правовой информации «Государственная система правовой информации» <http://pravo.gov.ru>

Портал Архивы России Федерального архивного агентства <http://www.rusarchives.ru/>

СПС Консультант-Плюс <http://www.consultant.ru/>

Информационно-правовой портал «Гарант» <http://www.garant.ru/>

Научная педагогическая электронная библиотека (НПЭБ) Многофункциональная информационно-поисковая система Российской академии образования <http://elib.gnpbu.ru/>

Федеральный центр образовательного законодательства <http://www.lexed.ru/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://www.fgosvo.ru/>

Российский научный фонд (РНФ) <http://rscf.ru/ru>

Кодексы и законы РФ <http://kodeks.systems.ru/>

БД ИНИОН РАН http://inion.ru/resources/bazy_dannykh-inion-ran/

КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>

IEEE Xplore www.ieeeexplore.ieee.org

Russian Science Citation Index (RSCI) <https://clarivate.ru/products/web-of-science-rsci>

База данных европейских компаний Amadeus от Bureau Van Dijk <https://www.bvdinfo.com/ruru>

Электронная библиотека Государственной публичной исторической библиотеки (ГПИБ) России <http://elib.shpl.ru/ru/nodes/9347-elektronnaya-biblioteka-gpib>

Библиотека учебной и научной литературы <http://sbiblio.com/>

Библиотека Конгресса США <https://www.loc.gov/>

Directory of Open Access Repositories - <https://v2.sherpa.ac.uk/opensoar/>

DOAJ (Directory of Open Access Journals) - <https://doaj.org/>

Научная электронная библиотека (НЭБ) «ELIBRARY.RU» <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» www.biblioclub.ru

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Лекции	Лекционная аудитория с мультимедийным и звукоусиливающим оборудованием
Практические занятия	Аудитория для практических и семинарских занятий с переносным мультимедийным оборудованием
Самостоятельная работа	Аудитория для самостоятельной работы и консультаций № 6.9., Библиотека, читальный зал ауд. № 4.1 ЧОУ ВО «ИСГЗ»

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Форма проведения занятия	Используемые информационные технологии	Перечень информационных справочных систем (при необходимости)	Перечень программного обеспечения
Лекции	Мультимедийное презентационное оборудование	Справочная правовая система КонсультантПлюс	Microsoft Windows Microsoft Office в составе: - Word - Excel - PowerPoint - Access
Практические занятия			
Самостоятельная работа			

13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студенты осваивают знания по данному курсу на лекциях, практических (семинарских) занятиях и во время самостоятельной подготовки.

На лекциях обучающиеся получают основы теоретических знаний курса. Чтобы данный метод обучения был эффективным, рекомендуется:

- записать материал лекции, обратив особое внимание на его основные положения и понятия, выводы;
- принять участие в обсуждении проблемных вопросов лекции;
- после лекции перечитать записанное и выделить главное;
- обозначить, что в предложенном материале не совсем понятно и вызывает вопросы, чтобы найти ответ в рекомендуемой литературе или обратиться к преподавателю во время консультации или занятия;
- структурировать материал с помощью пометок на полях в соответствии с примерными вопросами для подготовки;
- ознакомиться с материалами учебника на тему лекции;
- в целях углубления знаний обратиться к дополнительной литературе, рекомендуемой преподавателем по данной теме, сделать выписки из нее; - подобрать свои примеры к изложенным на лекции положениям.

Практические занятия призваны закрепить и углубить теоретический материал, отработать навыки решения задач и системного анализа ситуаций. При подготовке к практическим занятиям студентам рекомендуется:

- определить объем теоретического материала, который необходимо усвоить;
- изучить лекционные материалы по вопросам, вынесенным на обсуждение; - прочитать рекомендованную литературу, делая необходимые выписки;
- отметить положения, которые требуют уточнения, и возникшие вопросы; - письменно выполнить практическое задание.

Самостоятельная работа обучающихся регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов (утверждено приказом ЧОУ ВО «ИСГЗ») и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний. К ней относится освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы, подготовка к практическим занятиям. Преподаватель стимулирует самостоятельное, углублённое изучение материала обучающимися, руководит самостоятельной работой студентов и осуществляет контроль за ней.

Перед каждым практическим занятием студент изучает план занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на занятие материалу. При подготовке к занятию и выполнении домашних заданий студенту рекомендуется:

- проработать конспект лекций;
- изучить основную и дополнительную литературу;
- ознакомиться с решением типовых задач (при наличии);
- выполнить домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают домашнее задание для закрепления пройденного материала. Сложные вопросы выносятся на обсуждение на занятиях или на индивидуальные консультации.

Методические указания по освоению дисциплины размещены на официальном сайте ИСГЗ isgz.ru и доступны по ссылке через раздел Сведения об образовательном учреждении (подпункт Образование, Документы, регламентирующие образовательный процесс):

<http://isgz.ru/sveden/education/#docs>

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ»

1. Структура оценки показателей и критериев уровней сформированности компетенций по дисциплине. Шкала оценивания

компет енции	Вид контроля	Форма компетентностноориентированного задания	Показатели и критерии оценивания	Максима льное количес тво баллов
УК-3, УК-4, ПК-1	Текущий контроль (60 баллов)	Реферат	Обозначена проблема и обоснована её актуальность, логично изложена собственная позиция, сформулированы вывод; Сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему; Соблюдены требования к внешнему оформлению, выдержан объём; Даны правильные ответы на дополнительные вопросы	20 баллов
		Эссе	Знание и понимание теоретического материала; Умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений; Объясняются альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему; Соответствует жанру проблемной научной статьи	10 баллов
		Контрольная работа	Всего 10 вопросов 1 правильный ответ равен 1 баллу	10 баллов
			Всего 10 вопросов 1 правильный ответ равен 1 баллу	10 баллов
			Всего 10 вопросов 1 правильный ответ равен 1 баллу	10 баллов
УК-3, УК-4, ПК-1	Промежуто чный контроль- (40 баллов)	Экзамен	Показывает хорошие знания изученного учебного материала, самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса. Полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса. Владеет основными терминами и понятиями изученного курса. Показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	40 баллов
ИТОГО по результатам освоения дисциплины (за один семестр)				100 баллов

Критерии оценки уровней сформированности компетенции УК-3, УК-4, ПК-1

Уровни сформированности компетенций		
пороговый	продвинутой	высокий
Баллы		
60-79	80-90	91-100

№ п/п	Категория (группа) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
1	Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде УК-3.2. Планирует последовательность шагов для достижения заданного результата УК-3.3. Осуществляет обмен информацией с другими членами команды, осуществляет презентацию результатов работы команды
2	Коммуникация	УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.1. Грамотно и ясно строит диалогическую речь в рамках межличностного и межкультурного общения на иностранном языке УК-4.2. Демонстрирует способность находить, воспринимать и использовать информацию на иностранном языке, полученную из печатных и электронных источников для решения стандартных коммуникативных задач УК-4.3. Создает на русском языке грамотные письменные тексты реферативного характера

Компетенции	Индикатор достижения
ПК-1 способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	ПК-1.1 – организует и поддерживает деловое общение с внешними организациями, включая знание этикета; ПК-1.2 – формирует систему поиска, обслуживания и взаимодействия с клиентами потребителями финансовых услуг; ПК-1.3 – анализирует финансовую информацию, использует методы управления информацией; ПК-1.4 – использует средства внешней и внутренней коммуникации в целях обслуживания клиентов и проведения переговоров.

Пересчет рейтинга в 4-балльную шкалу оценки

Интервал баллов рейтинга	Оценка
$0 < K^{\text{дис}} \leq 60$	«неудовлетворительно» (2)
$60 \leq K^{\text{дис}} \leq 79$	«удовлетворительно» (3)
$80 \leq K^{\text{дис}} \leq 90$	«хорошо» (4)
$91 \leq K^{\text{дис}} \leq 100$	«отлично» (5)

2.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ (60 баллов)

Контрольно-измерительные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и приобретенного опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины.

2.1 Реферат

В течение курса подразумевается написание одного реферата. На подготовку к реферату отводится по одному часу на каждую тему. Тема выбирается студентом. Сдача реферата происходит в конце курса.

Реферат – творческая исследовательская работа, основанная, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования. Другие методы исследования могут, конечно, применяться (и это должно поощряться), но достаточным является работа с литературными источниками и собственные размышления, связанные с темой.

Цель написания реферата – привитие студенту навыков краткого и лаконичного представления собранных материалов и фактов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным отчетам, обзорам и статьям.

Методические указания

В целях повышения эффективности изучаемой дисциплины студент может выбрать любую тему из предложенного преподавателем списка для подготовки реферата по исследуемой проблеме. При домашней подготовке реферата студент должен решить следующие задачи:

- обосновать актуальность и значимость темы;
- ознакомиться с литературой и сделать ее анализ;
- собрать необходимый материал для исследования;
- провести систематизацию и анализ собранных данных;
- изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам по теме исследования;
- по результатам полученных данных сделать выводы.

Пояснительная записка по методике оценивания реферата:

Показатели и критерии оценивания реферата	Шкала оценивания
Содержание соответствует теме.	4
Обоснована актуальность темы, полно и логично изложен материал, сформулированы выводы.	4
Сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему	4

Соблюдены требования, изложенные в «Методических указаниях по выполнению рефератов для студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».	4
Продуманное краткое выступление по теме, правильные ответы на дополнительные вопросы	4
Итого	20 баллов

Примерные темы рефератов:

1. Технологические инновации и деловые коммуникации
2. Эффективность устных коммуникаций
3. Эффективность письменных коммуникаций
4. Переговоры как метод разрешения конфликтов
5. Деловое общение и продажи по телефону
6. Повышение коммуникативной компетенции как условие успеха руководителя
7. Как сделать совещание творческим
8. Ораторское искусство и деловые коммуникации
9. Механизмы воздействия в процессе делового общения
10. Повышение эффективности письменных деловых коммуникаций
11. Деловая беседа как форма деловой коммуникации
12. Совещание как форма деловой коммуникации
13. Деловое письмо
14. Оценка эффективности делового общения
15. Документационное обеспечение делового общения
16. Деловые коммуникации и карьерный успех
17. Ритуалы и церемонии в деловой жизни
18. Коммуникативная культура в деловом общении
19. Стратегии подготовки и проведения эффективной презентации
20. Национальная специфика и ее влияние на коммуникации в бизнесе

2.2 Эссе

Эссе от французского "essai", англ. "essay", "assay" - попытка, проба, очерк; от латинского "exagium" - взвешивание. Создателем жанра эссе считается М.Монтень ("Опыты", 1580 г.). Это прозаическое сочинение - рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный, беллетристический характер.

Эссе студента - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это

может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д. Тема не должна инициировать изложение лишь определений понятий, ее цель — побуждать к размышлению.

Пояснительная записка по методике оценивания эссе:

Показатели и критерии оценивания эссе	Шкала оценивания	
	Зачет	Незачет
Содержание соответствует теме	1-2 баллов	
При написании эссе показаны знание и понимание теоретического материала	1-2 баллов	
Умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений	1-2 баллов	
Объясняются альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему	1-2 баллов	
Соответствует жанру проблемной научной статьи	1-2 баллов	
Итого по всем критериям	6-10 баллов	1-5 баллов

Тематика эссе:

1. Причины непонимания людей друг друга.
2. Как вы понимаете мысль: «всякое взаимодействие с окружающими людьми даёт нам возможность развивать навыки и испытывать характер».
3. Роль комплимента в общении.
4. Специфика деловой коммуникации в различных культурах.
5. Умеете ли вы объяснять и как вы это поняли.
6. Особенности западного и восточного делового дискурса.
7. Что вам нужно для того, чтобы стать «гением общения».
8. В чём, по-вашему, сходство и в чём различия делового и обыденного общения.
9. Какие особенности общения вы наблюдаете в социальных сетях.
10. Говорит ли вам что-нибудь о респонденте его письменная речь и какие его характеристики вы можете определить по ней.
11. Какие знания и умения вы ожидали получить, когда вы решили выбрать курс «Деловые коммуникации» и для каких целей.

2.3 Контрольные работы

В течение курса предусмотрено проведение трех контрольных работ (в середине курса и в конце) в виде решения тестовых заданий. На подготовку к контрольной работе отводится по одному часу на каждую тему. Тестовое задание на каждую контрольную работу формируется преподавателем и состоит из двух вариантов по 10 вопросов в каждом варианте.

В современном образовании тестирование используется в качестве наиболее эффективной формы контроля и самоконтроля полученных знаний по соответствующим темам учебного курса. Тестирование способствует формированию профессионального мышления, повышению понятийной культуры, развитию когнитивных способностей специалистов. Предлагаемые задания предназначены для усвоения основных положений курса, для закрепления знаний, полученных в процессе лекционного курса и самостоятельной работы с основной и дополнительной литературой.

В условиях заочной формы получения высшего образования, тестирование оказывает существенную помощь преподавателю для организации итогового контроля знаний

студентов. Тестирование позволяет реально оценить знания по курсу и выявить имеющиеся пробелы в усвоении учебного материала.

Тестирование имеет ряд несомненных достоинств. Во-первых, данная форма контроля, как правило, дает достаточно надежный результат, поскольку опрос проводится по большому числу вопросов и «элемент угадывания» не имеет существенного значения. Во-вторых, все тестируемые находятся в равных условиях, а механизм проверки заданий практически исключает «предвзятость» проверяющего. Все это делает данную форму контроля убедительной не только для преподавателя, но и для самих студентов.

Результаты тестирования разбираются на практическом занятии, проводится анализ ошибок, обсуждение итогов в форме дискуссии.

При выполнении тестов необходимо обратиться к учебникам и учебным пособиям, имеющимся в библиотеке учебного заведения.

Пояснительная записка по методике оценивания контрольной работы:

Показатели и критерии оценивания контрольной работы	Шкала оценивания контрольной работы	
	Зачет	Незачет
Тестирование: 10 вопросов 1 правильный ответ равен 1 баллу	6-10 баллов	1-5 баллов

Примерные тесты для контрольных работ:

Тест №1

1. Являются по своей природе физиологическими:

- А. Первичные потребности;
- Б. Вторичные потребности;
- В. Потребности;
- Г. Нет правильного ответа.

2. В 1940-е годы психолог Абрахам Маслоу и Генри Мюррей предложили разделить потребности на:

- А. Четыре основные потребности;
- Б. Пять основных потребностей;
- В. Шесть основных потребностей;
- Г. Семь основных потребностей.

3. Состояние недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность: А. Потребность;

- Б. Мотив;
- В. Побуждение;
- Г. Стимул.

4. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации:

- А. Стимулирование;
- Б. Мотивация;
- В. Побуждение;

Г. Все ответы правильные.

5. Ф. Герцберг выделял:

А. Потребность во власти, успехе и причастности;

Б. Гигиенические и мотивационные факторы;

В. Физиологические потребности, потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в социальной принадлежности, потребность в признании, потребность в самоактуализации;

Г. Физиологические и стимулирующие факторы.

6. Какие стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции? А. Материально - социальные стимулы;

Б. Психофизиологические стимулы;

В. Морально – социальные;

Г. Морально – психологические стимулы.

7. Теория Х – это теория:

А. Ф. Тейлора

Б. Д. МакГрегора;

В. Ф. Герцберга;

Г. А. Маслоу.

8. Авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю:

А. Теория Z;

Б. Теория Y;

В. Теория X;

Г. Теория XY.

9. Предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения – это:

А. Мотивирование;

Б. Стимулирование; В.

Первичные потребности;

Г. Валентность.

10. Модель Портера – Лоулера – это:

А. Синтез теории ожидания и теории справедливости;

Б. Теория ожидания; В.

Теория справедливости;

Г. Не правильного ответа.

Тест №2

1. Представитель, доверенное лицо, выразитель основных интересов и ценностей группы – это:

А. Руководитель;

Б. Лидер;

В. Начальник;

Г. Нет правильного ответа.

2. Согласно Д. МакГрегору, лидерство определяется:

А. Характеристиками самого лидера;

Б. Позициями, потребностями и прочими характеристиками его последователей; В.

Характеристиками организации (ее целями, структурой);

Г. Социальной, экономической и политической средой.

3. Какой подход постулирует эффективность адаптивного руководства – руководства, ориентированного на реальность:

А. Поведенческий подход;

Б. Ситуационный подход;

В. Современные подходы;

Г. Подход с позиции личных качеств.

4. Отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий – это:

А. Демократический стиль лидерства;

Б. Авторитарный стиль лидерства;

В. Либеральный стиль лидерства;

Г. Тоталитарный стиль лидерства.

5. Сколько стилей лидерства выделяется по теории К. Левина:

А. 3;

Б. 4;

В. 5;

Г. 6.

6. Руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным – это:

А. Эксплуататорско - авторитарный стиль руководства;

Б. Консультативный стиль руководства;

В. Патерналистски-авторитарный стиль руководства;

Г. Демократический стиль руководства.

7. Патерналистски-авторитарный – это:

А. Руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам;

Б. Руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным;

В. Характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией;

Г. Руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений.

8. Одной из первых теорий ситуационного подхода стала:

А. Модель руководства Ф. Фидлера;

Б. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара; В.

Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона;

Г. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса.

9. В основе какой теории лежит положение о том, что эффективный стиль лидерства зависит от «зрелости» исполнителей?

А. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса;

Б. Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона; В.

Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара;

Г. Модель руководства Ф. Фидлера.

10. К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся:

А. Теория лидерства К. Левина;

Б. Теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса;

В. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара;

Г. Все ответы правильные.

Тест №3

1. Индивидуальные особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения – это:

А. Характер;

Б. Темперамент;

В. Личность;

Г. Нет правильного ответа.

2. Для кого характерны чрезмерная подвижность, неуравновешенность, возбудимость, быстрое и интенсивное протекание всех психических процессов:

А. Меланхолик;

Б. Флегматик; В.

Сангвиник;

Г. Холерик.

3. Индивидуальное сочетание существенных свойств личности, выражающих отношение человека к действительности и проявляющихся в его поведении, в его поступках – это:

А. Характер;

Б. Темперамент;

В. Индивидуальность;

Г. Нет правильного ответа.

4. Отражение свойств реальности, возникающее в результате воздействия их на органы чувств и возбуждения нервных центров головного мозга – это:

А. Мышление;

Б. Ощущение;

В. Восприятие;

Г. Внимание.

5. Способность в течение длительного времени сохранять состояние внимания на каком-либо объекте – это:

А. Сосредоточенность;

Б. Переключаемость; В.

Распределение;

Г. Устойчивость.

6. Самый древний метод психологических исследований, используемый практически всеми науками – это:

А. Эксперимент;

Б. Наблюдение;

В. Анкетирование и тесты;

Г. Проектирование.

7. Референтность – это:

А. Мера единства, слитности, общности членов группы друг с другом;

Б. Мера активизации групповой составляющей ее личностей; В.

Степень принятия членами группы групповых эталонов;

Г. Степень влияния данной группы на другие группы.

8. Группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями – это:

А. Ассоциация;

Б. Корпорация;

В. Коллектив;

Г. Диффузная группа.

9. Укажите правильный ответ. Формальная группа имеет следующие особенности:

А. Она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе;

Б. В ней складывается определенное распределение ролей и позиций;

В. Группа имеет явно или неявно выраженного лидера;

Г. Она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели.

10. Методы управления неформальными группами:

А. Консультации с группами;

Б. Обучение и внушение;

В. Перевод сотрудников на другое место работы;

Г. Признание естественных лидеров.

Тест №4

1. Существуют следующие направленности конфликтов:

А. Горизонтальные;

Б. Вертикальные; В.

Циклические;

Г. Смешанные.

2. Кто из нижеперечисленных, не являлся представителем ранних школ управления?

А. Л. Козер; Б. Р. Фишер;

В. У. Юри;

Г. А. Конер.

3. Какой точки зрения придерживались сторонники ранних школ управления?

А. Что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления;

Б. Что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и хорошего управления;

В. Что конфликт - это признак эффективной деятельности организации и плохого управления;

Г. Что конфликт - это признак эффективной деятельности организации и плохого управления.

4. Что лежит в основе любого конфликта?

А. Противоречие;

Б. Негативный настрой оппонентов друг к другу;

В. Стремление человека улучшить свое положение;

Г. Нежелание одного из оппонентов признавать свою неправоту.

5. Какой вид определяет конфликт, носящий положительный характер?

А. Позитивный;

Б. Деструктивный; В.

Конструктивный;

Г. Негативный.

6. Одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны?

А. Межличностный конфликт;

Б. Деструктивный конфликт; В.

Конструктивный конфликт;

Г. Негативный конфликт.

7. Что является объектом комплексного изучения конфликтологии?

А. Конфликты в целом;

Б. Общая закономерность их возникновения;

В. Общая закономерность их развития;

Г. Общая закономерность их завершения.

8. Что не является предметом комплексного изучения конфликтологии?

А. Общая закономерность завершения конфликта;

Б. Конфликты в целом;

В. Общая закономерность возникновения конфликта;

Г. Общая закономерность развития конфликта.

9. От чего зависит длительность конфликта?

А. От предмета противоречия;

Б. Черт характера его участников;

В. Количества участников; Г.

Взаимосвязи между участниками.

10. Какие особенности людей оказывают влияние на причины, порождающие конфликты?

- А. Психофизические;
- Б. Физиологические;
- В. Биологические;
- Г. Социологические.

Тест №5

1. Коммуникация – это:

- А. Обмен опытом между организациями;
- Б. Обмен информацией между людьми;
- В. Принципы поведения в отдельной организации;
- Г. Предпринимательский этикет.

2. Этикет – это:

- А. Свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям;
- Б. Имидж сотрудника;
- В. Принципы поведения в отдельной организации;
- Г. Культура предпринимательства.

3. Для чего НЕ нужен этический кодекс:

- А. Для повышения этического уровня организации;
- Б. Для повышения этичности поведения руководителя;
- В. Для повышения этичности поведения рядовых сотрудников;
- Г. Для повышения этичности поведения в семьях сотрудников организации.

4. Что может последовать за нарушением этического кодекса:

- А. Выговор;
- Б. Увольнение;
- Г. Понижение в должности;
- Д. Все ответы правильные.

5. Индивидуальность и права личности характерны для:

- А. России;
- Б. Франции;
- В. США;
- Г. Германии.

6. Кто должен соблюдать этический кодекс?

- А. Все сотрудники организации (и высшие должностные лица и рядовые сотрудники);
- Б. Только высшие должностные лица;
- В. Только рядовые сотрудники;
- Г. Только сотрудники, которые проходят практику в организации.

7. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства – это:

- А. Этический кодекс;

Б. Деловая этика; В.

Служебный этикет;

Г. Этика.

8. Что служит ориентиром этического поведения для сотрудников организации?

А. Пример высших должностных лиц;

Б. Мотивация;

В. Лидерство;

Г. Этический кодекс.

9. Важной задачей в процессе коммуникации является:

А. Наблюдение;

Б. Мотивация; В.

Контроль;

Г. Оценка.

10. Порождает чувство недоверия и соответствующей атмосферы в коллективе:

А. Тотальный контроль;

Б. Скрытый контроль;

В. Контроль, ограниченный инцидентами; Г.

Контроль ради проформы.

3. Оценочные средства промежуточного контроля (40 баллов)

Форма промежуточного контроля определяется учебным планом по данной дисциплине.

3.1. Экзамен Экзаменационный билет включает два теоретических вопроса и решение одного кейса.

Пояснительная записка по методике оценивания экзамена:

Критерии оценивания экзамена	Шкала
	оценивания экзамена
Показывает хорошие теоретические знания по первому вопросу билета, логично и последовательно излагает ответ	8
Полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса, правильно и аргументировано приводит примеры, умеет проводить сравнительный анализ	12
Кейс решен верно, последовательность решения приведена с пояснениями, аргументировано, с использованием теоретической базы	20
Итого	40

Если студент набирает на экзамене менее 24 баллов, то экзамен считается не сданным, и в ведомости проставляется оценка неудовлетворительно. Студент направляется на пересдачу.

Перевод баллов в оценочную форму:

36-40 - отлично

31-35 - хорошо

24-30 – удовлетворительно <

24 - неудовлетворительно

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Специфика и основные задачи деловой коммуникации.
2. Характеристики делового общения: содержание коммуникации, соблюдение принципов взаимодействия, взаимозависимость участников деловой коммуникации, коммуникативный контроль, коммуникативные ограничения.
3. Стили взаимодействия партнеров в деловой коммуникации.
4. Коммуникативные барьеры в ситуациях делового общения.
5. Общение как взаимодействие деловых партнеров. Стили и формы взаимодействий.
6. Публичное выступление: виды публичной речи, основные режимы публичных выступлений, этапы подготовки и проведения публичного выступления.
7. Сущность, виды и этапы деловой беседы.
8. Рекомендации, позволяющие повысить эффективность проведения деловой беседы.
9. Характеристика типов деловых совещаний.
10. Деловое совещание: подготовка к проведению, типы участников, правила поведения.
11. Коммерческие переговоры: виды, подготовка к переговорам, этапы, варианты поведения в переговорной ситуации.
12. Модели и тактика ведения переговоров.
13. Интервью в коммуникациях: стили, типы, этапы проведения.
14. Коммуникации по телефону, приемы рационализации телефонного общения.
15. Стратегии подготовки и проведения эффективной презентации.
16. Спор и аргументация в коммуникациях.
17. Коммуникативные барьеры и ошибки коммуникации.
18. Умение слушать как фактор эффективных коммуникаций. Рекомендации по правильному выслушиванию собеседника.
19. Повышение эффективности организации коммуникаций.
20. Этика деловых коммуникаций.
21. Нравственные эталоны и образцы поведения руководителя.
22. Этические нормы и принципы, делового общения подчиненных с руководителем.
23. Основные принципы этики делового общения между коллегами.
24. Национальная специфика и ее влияние на коммуникации в бизнесе.

25. Специфика коммуникаций в России и за рубежом.
26. Рекомендации по управлению конфликтами.
27. Критика в коммуникациях: виды неконструктивной критики, характеристики конструктивной критики, основные правила критики, основные условия применения той или иной формы критики.
28. Коммуникации в ситуации возражений и замечаний: основные причины, методы нейтрализации замечаний.

КЕЙСЫ для экзамена

Кейс №1

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: было оно недавно построенным, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру — местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях и во всех видах, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать — все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю 1993 г. у «Альфы» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпрепровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность — 1 млрд. руб., кредит в местном банке для выплаты зарплаты — 500 млн. руб., задолженность поставщикам — около 100 млн. руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками.

Хронически не хватало оборотных средств, был беспорядок в бухгалтерской документации, а администрация распыляла свои силы, учреждая многочисленные АО и ТОО. Естественно, администрация приводила убедительнейшие доводы, доказывая, что именно такой стиль работы является единственно верным.

Господин Молинский начал свою деятельность на комбинате с аудиторской проверки, что оказалось чрезвычайно удачным ходом: результаты проверки не только прояснили

положение дел, но впоследствии помогли успешному решению кадровой проблемы. Дело в том, что были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенной цене, и продажа готовой продукции по заниженной цене. Последовали оргвыводы. Управленческий персонал был сокращен на 10%. «Старые» кадры после ознакомления с результатами проверки беззвучно увольнялись. Самое интересное то, что на смену им приходили еще более «старые» кадры, в свое время ушедшие с предприятия после того, как не поладили с прежним руководством.

В первый квартал заработная плата не поднималась. Именно это ставилось в вину г-ну Молинскому, так как работники привыкли, что заработная плата на их предприятии — одна из самых высоких в городе. Однако благодаря этому был погашен банковский кредит. Новое руководство быстро нашло некоторые неординарные ходы. Удалось, например, заметно снизить себестоимость продукции за счет того, что мука покупалась в количестве, заведомо превышающем потребности производства, но со значительной скидкой, а излишки ее реализовывались в области еще и с прибылью.

К осени 1994 г. дела комбината пошли так хорошо, что появилась возможность рекламировать свою продукцию не только в печати, но даже на телевидении. Некоторый эффект рекламная кампания дала, но явно недостаточный: у руководства комбината не хватило то ли настойчивости, то ли денег на продолжительную рекламную кампанию.

Главное изменение, как считает г-н Молинский, произошло в психологии людей. Привыкнув к виду непьющего руководителя, который не мечется, учреждая другие АО и ТОО, и не ворует, обновленный коллектив тоже разумно ограничил свои потребности. Тем более что зарплата увеличивается, выплачивается регулярно, а в столовой прекрасные (щедро дотируемые) обеды. Кроме того, в городе традиционно плохо с транспортом, а работников комбината на работу и с работы возят на автобусе.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Какие черты личности г-на Молинского помогли ему наладить работу на предприятии? Какими чертами должен обладать эффективный руководитель?
2. Как можно охарактеризовать коллектив предприятия до и после прихода нового руководителя? Назовите критерии эффективного коллектива.
3. Какой стиль руководства применил г-н Молинский после своего прихода на предприятие? Какой стиль руководства, по вашему мнению, был бы наиболее приемлемым?
4. Какие специальные знания могут помочь г-ну Молинскому руководить предприятием более эффективно?

Кейс №2

Сеть магазинов «Original Levi's Store» (OLS) существует в Москве уже более 3 лет. Ассортимент магазинов составляет продукция всемирно известной фирмы «Levi Strauss». За указанное время фирма «Сантан», которая является владельцем этой сети магазинов, добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие двух новых магазинов. В связи с этим был произведен расширенный набор персонала на должности продавцов-консультантов.

Отбор проходил в два этапа, отсев составил около 90%. Однако, несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного, либо не подходящего для работы в сфере обслуживания, либо не разделяющего основных принципов внутрифирменного общения. Задача по выявлению таких людей

ложится на плечи непосредственного руководителя, т.е. управляющего магазином. Именно он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Причем чем скорее он это сделает, тем лучше, так как фирме не придется затрачивать средства на обучение и вовлечение в коллектив нового работника.

Прошедшие отбор кандидаты распределялись непосредственно по магазинам. Еженедельно в OLS направлялись группы новичков в количестве 2—3 человек. Они получали первоначальное представление об ассортименте, правилах торговли и поведения в коллективе, а затем поступали непосредственно в распоряжение старшего по смене и начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. За деятельностью вновь прибывших велось тщательное наблюдение, в ходе которого выявлялось, соответствуют ли они требованиям, предъявляемым фирмой к своим сотрудникам. В результате принималось решение о дальнейшей судьбе кандидата.

В составе одной из групп в магазин поступила Светлана Петровская. С самого начала эта кандидатура вызвала у управляющего OLS Сергея Королева некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим около 2 лет, до этого прошел традиционный для OLS путь от продавца-консультанта до старшего по смене, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных и он практически с первой минуты знакомства мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет. Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к Петровской. К тому же его интересовало мнение коллектива OLS о новой сотруднице, а для того, чтобы оно сформировалось, нужно определенное время. Сергей не создавал барьеров при общении с подчиненными и всячески поощрял инициативу. Мнение сотрудников о новом работнике было для него очень важно. За заботами об объеме продаж он никогда не забывал о своем персонале.

Итак, новая сотрудница начала свою деятельность в качестве продавца-консультанта. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую информацию, выполняла приказы руководства и в целом неплохо себя зарекомендовала. Однако положение вскоре изменилось. По прошествии нескольких дней выяснились некоторые странности в поведении Светланы. Девушка страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора в обычном понимании и, вместе с тем, обладала способностью шутить так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее вот-вот кто-нибудь ударит. Вместе с тем она стремилась всячески им услужить, видимо, ради того, чтобы избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов отнюдь не желание ее поддержать, а совсем наоборот — поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала. Таким образом, ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме.

Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники OLS были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же если с клиентами она была вежлива, то с коллегами — наоборот. Однако, несмотря на все уже перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения относительно Петровской, хотя прошло почти 3 недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать и все встанет на свои места. Членам коллектива было обидно за «лицо» своей фирмы. Они ждали от управляющего конкретного решения, а он медлил.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Можно ли назвать коллектив данного магазина эффективным? Можно ли назвать эффективным его руководителя?
2. Какой стиль руководства преобладает в деятельности С. Королева?
3. Каково положение руководителя магазина OLS в модели Фидлера? Четко ли оно определено?
4. Существует ли, на ваш взгляд, у коллектива OLS деловое кредо?
5. На каком уровне осознания управленческой позиции руководителя находится С. Королев?
6. Как, по-вашему, должен поступить управляющий в сложившейся ситуации? Почему он не учитывает требования коллектива? Не вступает ли его поведение в противоречие с присущим ему стилем управления?
7. Как проявляется сплоченность коллектива в ситуации с новой сотрудницей?

Кейс №3

Господин В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рискованное производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его Путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми

в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией); в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи; к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.); провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе; в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров;

помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было

того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации); хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.
2. Что вы можете сказать о г-не Савицком как о руководителе?
3. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
4. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
5. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
6. Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

Кейс №4

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научноисследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф.

Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбейтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию.

Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?
7. Считаете ли вы справедливым следующее высказывание: «Невежливость между равными некрасива, со стороны же начальника она есть тирания» (Лопе де Вега)?

Кейс №5

Андрей Попов — мастер на заводе, производящем пластиковые контейнеры. В течение рабочего дня он должен контролировать выполнение установленной нормы выпуска продукции. При разработке норм руководство предприятия исходило из ритмичного функционирования оборудования и интенсивного труда рабочих. Если выйдет из строя автомат, не поставят своевременно сырье или заболеет кто-либо из рабочих, объем выпуска может сократиться.

Примечательным является тот факт, что бригада Попова чаще других выполняет норму, когда работает в ночную смену. Сам он объясняет это тем, что ночью начальство не мешает работе, не отвлекает его и сотрудников, поэтому ночью можно произвести больше продукции, чем днем. Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадами для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы. Андрей предпочитает лишний раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период. На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству.

Так как запасы на складе отдела контроля качества не очень тщательно регистрируются, Андрей может взять оттуда продукцию, если он уверен в том, что его бригада не выполнит норму. Иногда он даже отправляет потребителю продукцию, произведенную другой бригадой и находящуюся на данном складе. Даже если покупатель потом жалуется на качество, Андрею это ничем не грозит, так как он не отвечает за контроль качества готовой продукции.

Вопросы и задания

1. Какие виды последствий поведения руководства завода и мастера иллюстрирует приведенная ситуация?
2. Опишите возможные эффекты последствий поведения Андрея Попова.
3. Как влияет «ноу-хау» А. Попова на сплоченность бригады?

Кейс №6

Лиза Караваева переехала вместе с родителями в Сретенск с Дальнего Востока, где служил ее отец. Во Владивостоке остались школьные друзья, знакомые, подруги из танцевального кружка. На новом месте все надо было начинать сначала и, прежде всего, решить, где продолжать учиться. В г. Сретенске существует два учебных заведения: индустриальный и текстильный техникумы. Поколебавшись, Лиза решила поступать в текстильный техникум, который известен далеко за пределами города и где учатся даже ребята из такого текстильного города, как Иваново.

Сретенский текстильный техникум был образован в 1935 г. одновременно с началом строительства крупного текстильного комбината и с момента своего образования не прекращал подготовку специалистов для легкой промышленности. Руководство техникума постоянно ищет возможности для того, чтобы сделать учебный процесс эффективным: кабинеты и лаборатории оснащены современным оборудованием, используются прогрессивные методы обучения и формы проведения занятий.

В техникуме обучаются в основном девушки, что также добавляет головную боль директору: как лучше спланировать и чем заполнить учебное и свободное время студентов.

В 2000 г. в техникуме было принято решение о переходе на новую систему образования, в связи с чем в техникуме был разработан гибкий модульный график работы. Данный график предусматривает пятидневное обучение, причем каждый день студенты отрабатывают шестнадцать модулей по двадцать минут каждый. Ежедневно студенты изучают несколько предметов. Почти все дисциплины рассчитаны на одну потоковую лекцию и два семинара в небольших группах. Каждое занятие (и лекции, и семинары) состоит из двух модулей (40 минут). Таким образом, в день студенты изучают четыре предмета.

В начале каждого семестра студенты получают программы курсов, где указаны цель курса, требования к уровню знаний, система оценки знаний и другая информация. Чтобы получить оценку «отлично» (А) «хорошо» (В) или «удовлетворительно» (С), студент должен достичь определенных результатов, выполнив домашние задания, тесты, курсовые проекты и т.д. Чтобы быть аттестованным, студенту необходимо получить по прослушанному курсу как минимум оценку «удовлетворительно» (С), что предполагает наличие зачета по 60% заданий. Более высокая оценка предполагает углубленное изучение предмета или дополнительное исследование конкретной темы, рассматривавшейся на занятиях. По этой системе оценки «В» требуют успешного выполнения 70% всех заданий, включая тесты, а оценка «А» — 80%.

Отличительной чертой новой системы обучения в техникуме является возможность повторного тестирования, а студент, не прошедший тест с первого раза, может повторить его несколько раз, пока не достигнет 70% результата.

Если студент не был аттестован по какому-либо предмету к концу семестра, то он получает оценку «Д» с указанием процента освоения данной дисциплины. В первый месяц следующего семестра студенту предоставляется возможность улучшить свои результаты, выполнив дополнительные работы. Большая часть таких работ обычно сдается в последнюю неделю семестра. В эту же неделю проводятся и повторные тесты. Поэтому обычно последняя неделя перед каникулами проходит очень напряженно как для студентов, так и для преподавателей: студенты торопятся ликвидировать свои задолженности и пройти повторные тесты, а преподавателям приходится проверять большое число дополнительных работ. Многим студентам-должникам в первые недели нового семестра тоже приходится работать достаточно напряженно: необходимо заканчивать задания прошлого семестра и выполнять новые.

Смысл такого модульного графика работы состоит в том, чтобы предоставить студентам в течение учебного дня свободное время для работы над заданиями. Каждая из шести кафедр техникума располагает собственным кабинетом, оснащенным компьютерами, где студенты могут заниматься самостоятельно или группами, встречаться с преподавателями для обсуждения своих работ или консультироваться по данному предмету. В каждом кабинете есть все необходимое для изучения конкретной дисциплины, включая тексты проверочных тестов. Кроме кабинетов в техникуме есть библиотека, где можно найти дополнительную литературу и справочные материалы. Библиотека — хорошее место для продуктивной работы, поскольку там не разрешается разговаривать, а в кабинетах часто бывает очень шумно, особенно если в помещении находятся одни студенты.

Помимо библиотеки и кабинетов студенты могут в течение дня посещать спортзал, буфет, отдыхать в холле или в других местах на территории техникума.

Студентам техникума рекомендуется носить одинаковую форму. В зимний период времени — симпатичные джемпера, а в летнее время девушкам предлагают оригинального фасона юбки и блузки. Для молодых людей предусмотрены рубашки и галстуки в одинаковой цветовой гамме с формой девушек. По мнению руководства техникума, единообразие формы позволяет создать у студентов чувство единства и принадлежности к учебному заведению, где они учатся.

В течение дня, студенты довольно много времени, общаются друг с другом, совместно выполняя учебную работу и занимаясь в различных научных и спортивных кружках. Буфет и холл в перерывах обычно заполнены гудящей толпой, а в летнее время основная масса студентов перемещается на зеленую лужайку во внутреннем дворе. Библиотека и кабинеты пользуются меньшей популярностью, тем не менее, там не только собираются для занятий, но и для того, чтобы просто встретиться со знакомыми.

Лиза поступила в техникум и теперь все свободное время обычно проводит в библиотеке. Чувствует она себя там не вполне уютно, поскольку большинство студентов ее группы разбегаются по разным кабинетам. Лиза серьезно подходит к учебе, так как знает, что если она не будет усердно заниматься, то не оправдает надежд своих родителей.

В библиотеке Лиза познакомилась с некоторыми другими постоянными посетителями, но дружеские отношения между ними не установились. Возможно, это было следствием того, что Лиза не знала, как себя вести с новыми знакомыми: так же, как с подругами во Владивостоке, или иначе. Несмотря на то, что целые дни девушка проводила в техникуме среди своих сверстников, чувствовала она себя одиноко и часто вспоминала своих друзей по школе.

Через некоторое время Лиза заметила, что большинство ее однокурсников втянулись в повседневную работу. Некоторые из них работают так же усердно, как и Лиза, чтобы получить хорошие знания и соответствующие этим знаниям оценки, но большая часть студентов относится к учебе не так серьезно. Эти студенты работают с таким расчетом,

чтобы получить зачет не менее чем по 60% своих работ, позволяет пройти аттестацию. Они очень радуются, если их результат превышает 60%.

Студенты, которые стараются посещать все занятия и получать хорошие оценки, более разобщены, чем троечники, однако они пользуются уважением из-за своей последовательности.

Перед Лизой встала проблема, с кем из знакомых наладить более близкие отношения, кому рассказать о своих планах и мечтах.

Вопросы и задания

1. Какие группы существуют в техникуме?
2. Надо ли Лизе примкнуть к какой-нибудь группе в техникуме или нет?
3. Составляют ли студенты техникума единую команду? Что делает

руководство техникума в этом направлении? **Кейс №7**

Дик Кэхилл наблюдал, как музыканты вошли в холл и поднялись на сцену. Посещая их репетиции в течение восьми лет, он уже знал, произойдет дальше. Они займут свои привычные места на сцене: первая скрипка слева впереди, вторая скрипка слева, виолончель сзади справа, альт спереди справа. Они настроят инструменты и будут ждать, пока импресарио объявит, что они будут репетировать, а также дату и время следующей репетиции.

Перед началом репетиции они согласовали, с какой части произведения начнут играть. После того как они играли в течение примерно шести минут, первая скрипка остановилась, и скрипач сказал, что, по его мнению, виолончель звучит немного громко. Второй скрипач тоже выразил свое мнение, и виолончелист спросил, что было в партитуре у других музыкантов в этой части композиции. «Начнем с такта 30», — сказал он. Музыканты продолжили играть, но снова и снова кто-нибудь из них останавливался и говорил, что они играют слишком медленно или слишком громко, или спрашивал, что было в партитуре у других музыкантов. Почти всегда тон был спокойным, в голосе не было слышно недовольства. Каждый прислушивался к тому, что говорил другой. Если они думали, что какая-то тема звучит неверно, они предпочитали сыграть ее на своем инструменте, чем объяснять словами.

На некоторых репетициях квартет играл без перерыва в течение 15—20 минут. Дику особенно нравились такие моменты, впрочем, как и всем, кто приходил на репетиции. Публика была обычно спокойна, хотя иногда некоторые новые посетители начинали переговариваться, когда музыканты обсуждали, как сыграть какой-то отрывок. Иногда они говорили слишком громко и мешали квартету, тогда виолончелист просил их вести себя тише.

Обычно за 10 минут до окончания репетиции музыканты интересовались, имеет ли публика какие-нибудь вопросы. Так как половину присутствовавших на репетициях составляли студенты музыкальных факультетов, было много профессиональных вопросов. Иногда спрашивали об отношении музыкантов друг к другу, их впечатлениях о турне, их мнении о некоторых композиторах, критиках, концертных залах.

Отвечая на вопросы, музыканты всегда сохраняли чувство юмора, много шутили с аудиторией, часто рассказывали истории из своей практики. Когда их спрашивали, где они лучше играют — перед публикой или в студии, они отвечали, что перед публикой. Однажды, записываясь в Лондоне, они никак не могли сыграть прилично, но когда в помещение, где шла запись, вошел один известный виолончелист, с которым они должны были пойти на обед, они сыграли превосходно.

Когда Дик наблюдал за квинтетом на концерте, он видел, что участники группы относились к своей работе очень серьезно и выглядели по-деловому. Разговоров было немного, они общались между собой с помощью мимолетных взглядов и незаметных жестов. Пока их глаза были сфокусированы на нотах, они успевали бросать время от времени взгляды друг на друга, чтобы следить за действиями своих партнеров. В действительности они не смотрели на лица друг друга во время игры, они смотрели на пальцы, используя периферийное зрение для того, чтобы видеть смычки и пальцы, особенно того музыканта, после которого была их очередь играть.

Квинтет Гварнери (Арнольд Стэйнхардт и Джон Дэллей — скрипки; Майкл Три — альт и Дэвид Соьер — виолончель) был создан в 1964 г. Он считался одним из лучших струнных квинтетов. В отличие от многих других струнных квинтетов музыка квинтета Гварнери описывалась не как одно конкретное звучание, а как соединение множества разных звучаний. В течение года квинтет гастролировал с концертами, которые часто транслировались по телевидению и радио, записал много дисков с различными известными исполнителями.

В одном из интервью Стэйнхардта, который обычно играл первую скрипку, спросили о роли первой скрипки в струнном квинтете: «Являетесь ли вы лидером при исполнении музыки, а остальные ведомыми?» Стэйнхардт объяснил, что исторически это было и является характерным для многих квинтетов. Традиционно считается, что лидерство первой скрипки необходимо с точки зрения общей концепции игры квинтета. Точнее, первая скрипка определяет стиль, настроение и ритм игры. Люди, не сведущие в музыке, удивляются, зачем это нужно, ведь музыканты играют по партитуре. Однако знатоки музыки понимают, что в действительности произведения таких композиторов, как Моцарт и Григ, могут исполняться с использованием множества стилей, настроений и в разном темпе. По словам Стэйнхардта, в квинтете Гварнери и некоторых других известных струнных квинтетах первая скрипка не играла ведущей роли. Вместо этого, существовало «равенство равных», опирающееся на безупречное мастерство каждого из музыкантов, независимость их натур, высокую степень их уверенности в собственных силах. «Лидеры нужны только в тех группах, где существуют слабые звенья», — говорил Стэйнхардт.

Когда однажды музыкантов спросили, обсуждают ли они совместно пьесу перед тем, как сыграть ее, для того чтобы придумать план для достижения особенного звучания, Стэйнхардт ответил, что все происходит не так. Они решают, как должна звучать пьеса только после того, как сыграют ее и прослушают партию каждого. Игра показывает не только природу самой музыки, но и возможности исполнения каждого музыканта в данной композиции. Затем они решают, каким, по их мнению, должен быть звук. Поиск правильного решения осуществляется опытным путем.

В том же интервью, отвечая на вопрос о роли второй скрипки, Майкл Три сказал, что ее задачей является поддерживать единство всего ансамбля, когда первая скрипка играет более или менее свободно основную мелодию. Вторая скрипка тем временем также лидирует тогда, как остальные следуют им или обеспечивают фон. Тем не менее, что в квинтете все инструменты важны, все играют одинаковую роль в создании общего образа. Каждый в какой-то момент играет ведущую партию, а в какой-то создает фон для солирующего инструмента.

На одной из открытых репетиций один из зрителей спросил членов квинтета, могут ли они свободно изменять музыку композитора, чтобы усовершенствовать ее или привлечь слушателей. Музыканты мгновенно и без колебаний ответили: «Нет». Они считают своей обязанностью передать новым поколениям шедевры прошлого и открыть публике то, что хотел сказать композитор. Они также отметили, что их аудитория, к которой относятся

постоянные посетители, студенты университетов, представители музыкальных организаций и обществ, воспринимает их музыку серьезно.

Многие годы музыканты получали советы и замечания от разных артистов и дирижеров, с которыми они выступали. Некоторые из них могли показаться незначительными, например совет изменить свое положение на сцене по отношению к залу, чтобы изменить восприятие музыки аудиторией.

Члены квартета часто вспоминали своих бывших учителей, говоря о том, что они чувствуют ответственность перед ними и стараются соответствовать ожиданиям своих уже ушедших из жизни наставников. Они также чувствовали, что обязаны воспитать новое поколение музыкантов в благодарность за то, что они получили от своих учителей и наставников, отмечая при этом, что каждый из них учил по-своему, но способствовал развитию их собственной индивидуальности.

Например, Дэвид Соьер, виолончелист, однажды сказал: «Я должен признаться, что иногда во время нашей игры у меня возникало странное ощущение, что кто-то наблюдает за мной. Меня смущал сам факт того, что я это допускаю. Иногда я чувствовал, что рядом со мной стоит Касальс, иногда это был Франк Миллер — мои учителя».

В свою очередь Стэйнхардт считал, что совсем неважно, посещают ли учителя их как призраки или нет, интересной является мысль о том, что дух наставников живет и возрождается в каждом из музыкантов. Это похоже на кристаллизацию или фильтрацию всего того, что человек получил от окружающих за многие годы: смесь компонентов, которые затем принимают форму индивидуальности. Совершенно очевидно, что музыканты не могут принять на себя все заслуги за достижения в исполнении. Если они хорошо подготовлены и открыты для постоянного обучения и совершенствования, то в самом деле являются проводниками, через которые проходит музыка: они вынуждены признать, что существует сила, превосходящая их.

Конечно же, нельзя не учитывать значения длительной совместной деятельности членов квартета. Они рассказывали, как однажды помог совет одного известного струнного квартета из Будапешта, члены которого посоветовали им на ранней стадии их карьеры не общаться друг с другом больше, чем необходимо, и сохранять независимости личной жизни. Они последовали этому совету. Однако они также шли к выводу, что длительное сотрудничество с кем-либо требует большой преданности. Как заметил однажды Майкл Три: «Играть в квартете — это все равно, что состоять в браке, и во многих отношениях и это даже сложнее. Я играл в разных квартетах на протяжении многих лет, но не осознавал, каким огромным чувством преданности должен обладать каждый музыкант в небольшом ансамбле с постоянным составом. Если ты сольный исполнитель или член оркестра, тебе, конечно же, можно самому выбрать: участвовать в каком-либо турне или нет, отменить концерт в самой середине твоего турне, если плохо себя чувствуешь, или нет. Но как участник квартета, ты приходишь к выводу, что несешь ответственность за репутацию других так же, как и за свою. Ты начинаешь чувствовать глубокую преданность своим коллегам на сцене и вне ее».

Когда музыкантов спросили о том, как они решают разногласия, Дэллей ответил: «К счастью, нам обычно удается примирить различные точки зрения, но бывают случаи, когда это не получается. К сожалению, квартет состоит из четного числа человек, поэтому ситуация «двое против двоих» заводит в тупик. Очевидно, что какая-то одна точка зрения должна превалировать. На самом деле это не так. Эта точка зрения может быть самой разумной или убедительной в данный момент, но потом все может измениться. Урегулирование разногласий — это постоянный творческий процесс».

Вопросы и задания

1. Какие факторы обеспечивают высокую сплоченность квартета Гварнери?
2. Какие факторы влияют на высокую эффективность работы группы музыкантов?

Дополнительная тестовая база:

1. Общение, которое не является самоцелью, не стимулируется самостоятельной потребностью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения является:

- а) целевым;
- б) инструментальным;
- в) косвенным.

2. Речь приобретает определенный смысл и может быть понята в обстоятельствах, в которых происходит конкретное событие, называемых: а) кодом;

- б) стилевыми характеристиками;
- в) контекстом.

3. Парадигма коммуникации, рассматривающая мир как текст:

- а) семиотическая;
- б) транзактная;
- в) мотивационная.

4. Механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, заключающийся в выяснении причин его поведения:

- а) эмпатия;
- б) аттракция;
- в) каузальная атрибуция.

5. Группировка личностей, согласно замыслу, классификация людей на основе сходства и различия в процессе социализации:

- а) социальная категоризация;
- б) социальная идентификация;
- в) социальная идентичность.

6. Классификация вторичных потребностей, которые удовлетворяются в процессе взаимодействия со средой, другими людьми, через СМИ, когда удовлетворяют свои потребности посредством другого, принадлежит:

- а) А. Маслоу;
- б) И. Гофману;
- в) Г. Мюррею.

7. Базовые состояния, описанные теорией Э. Берна:

- а) безопасности, выживания, любви;
- б) взрослого, родителя, ребенка;
- в) порядка, автономии, агрессии.

8. Дефекты речи, использование слов-паразитов, многозначность слов, различие в логике партнеров относятся к типу коммуникационного барьера:

- а) отношений;
- б) установок;
- в) понимания;
- г) социально-культурных различий.

9. Коммуникативный стиль, использующий в стратегии общения ориентацию «от людей»:

- а) обособленный тип;
 - б) враждебный тип;
 - в) уступчивый тип.
- 10. Речь двух субъектов, возникающая как ответ на вопрос, мнение, суждение:**
- а) монолог;
 - б) диалог;
 - в) полилог.

11. Повелевающая и информативная – главные функции ... стиля литературного языка:

- а) научного;
 - б) официально-делового;
 - в) публицистического.
- 12. Умение «правильно молчать»**

характеризует слушание:

- а) нерефлексивное;
- б) рефлексивное;
- в) эмпатическое.

13. Вид эмоционально насыщенной речи с богатыми интонациями и отсутствием грамматических конструкций:

- а) устная;
- б) письменная;
- в) аффективная.

14. Диспозиция рассуждения, с четко обозначенной структурой, состоящей из 8 частей:

- а) строгая хрия;
- б) свободная хрия;
- в) искусственная хрия.

15. Включение в речь околоречевых приемов (смеха, паузы, вздохов и пр.) относится к невербальной системе знаков:

- а) паралингвистических;
- б) экстралингвистических;
- в) визуально-кинестических.

16. Жесты, выражающие оценку и отношение одобрения, доверия, растерянности и пр.:

- а) коммуникативные;
- б) модальные;
- в) описательные.

17. Система запахов, принадлежащая имиджу, аксессуарам, расширяющим коммуникативное поле:

- а) тактильная система знаков;
- б) ольфакторная система знаков;
- в) визуальная система знаков.

18. Деловое общение, ограниченное временными рамками 3-5 мин. характерно для:

- а) бэкграундера;
- б) презентации;
- в) беседы по телефону.

19. Функция деловых переговоров, заключающаяся в необходимости выиграть время:

- а) информационная;
- б) контрольная;
- в) отвлекающая;
- г) рекламная.

20. Тактика деловых переговоров, предполагающая уступку авторства привлекательного предложения партнеру:

- а) «спасение лица»;
- б) «желанный подарок»;
- в) «уход»;
- г) «пакетирование».

21. Брифинг отличается от пресс-конференции тем, что:

- а) отсутствует возможность задавать вопросы;
- б) сообщение делается официальным лицом;
- в) участвуют представители СМИ.

22. Тактика управления конфликтом на собрании, заключающаяся в уходе от лобового столкновения при сохранении контроля над ситуацией:

- а) отсрочка;
- б) подавление;
- в) превращение в деловой разговор.

23. Основная цель использования презентации:

- а) вызвать интерес;
- б) показать себя;
- в) воздействовать на аудиторию.

24. Система установок, мотивов, предрасположенностей, определяющая выбор вербального и невербального поведения:

- а) имидж;
- б) этикет;
- в) габитус.

25. Одним из современных процессов деловой коммуникации является:

- а) объединение национальных культур в общечеловеческую;
- б) объединение мировой экономики в единую промышленную систему;
- в) создание единой религии.