Подписано электронной подписью:
Вержицкий Данил Григорьевич
Должность: Директор КГПИ КемГУ
Дата и время: 2025-04-23 00:00:00
471086fad29a3b30e244c728abc3661ab35c9d50210dcf0e75e03a5b6fdf6436

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кемеровский государственный университет»

Кузбасский гуманитарно-педагогически институт

Факультет ___информатики, математики и экономики_____

«УТВЕРЖДАЮ»
Декан ФИМЭ
Фомина А.В.
«08» февраля 2024 г.

Рабочая программа дисциплины

К.М.07.04 Деловые коммуникации и управление конфликтами в гостиничной деятельности

Направление подготовки

43.03.03 Гостиничное дело

Направленность (профиль) подготовки
Гостиничная деятельность

Программа *бакалавриата*

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
Заочная

Год набора 2024

Новокузнецк 2024

Оглавление

1 Цель дисциплины 3

2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации 4

3 Учебно-тематический план и содержание дисциплины 4

3.1 Учебно-тематический план 4

4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации 5

5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины 7

5.1 Учебная литература 7

5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 8

5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 9

6 Иные сведения и (или) материалы 9

6.1 Примерные темы письменных учебных работ 9

6.2 Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации 14

1 Цель дисциплины

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы академического бакалавриата (далее - ОПОП):

ПК-1 Способен осуществлять управление ресурсами и персоналом гостиничного комплекса.

Таблица 1 – Знания, умения, навыки, формируемые дисциплиной

Код и название компетенции	Индикаторы достижения компетенции, закрепленные за дисциплиной	Знания, умения, навыки (ЗУВ), формируемые дисциплиной
ПК-1 Способен осуществлять управление ресурсами и персоналом гостиничного комплекса	ПК-1.1. Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и организует их выполнение.	*Знать* – принципы формирования систем внутренней коммуникации в организациях сферы гостеприимства для обеспечения достижения поставленных целей и выполнения задач в профессиональной деятельности; – значение «обратной связи» в управлении деятельностью подразделений организации. *Уметь* – формировать эффективные системы коммуникаций для обеспечения достижения поставленных целей и выполнения задач в профессиональной деятельности; *Владеть* – навыками формирования систем внутренней коммуникации в организациях сферы гостеприимства для обеспечения достижения поставленных целей и выполнения задач в профессиональной деятельности.

2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины по видам учебных занятий

Общая трудоемкость и виды учебной работы по дисциплине, проводимые в разных формах	Объём часов по формам обучения		
	ОФО	**ОЗФО**	**ЗФО**
1 Общая трудоемкость дисциплины	–	–	144
2 Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	–	–	10
Аудиторная работа (всего):			10
в том числе:			–
лекции	–	–	4
практические занятия, семинары	–	–	6
практикумы	–	–	–
лабораторные работы	–	–	–
в интерактивной форме	–	–	–
в электронной форме	–	–	–
Внеаудиторная работа (всего):			–
в том числе, индивидуальная работа обучающихся с преподавателем	–	–	–
подготовка курсовой работы /контактная работа	–	–	–
групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем*)*	–	–	–
творческая работа (эссе)	–	–	–
3 Самостоятельная работа обучающихся (всего)	–	–	130
4 Промежуточная аттестация обучающегося – зачет, семестр 2	–	–	Зачет (4 ч.)

3 Учебно-тематический план и содержание дисциплины

3.1 Учебно-тематический план

Таблица 3 - Учебно-тематический план заочной формы обучения

№ недели п/п	Разделы и темы дисциплины по занятиям	Общая трудоёмкость *(всего час.)*	Трудоемкость занятий (час.)						Формы текущего контроля и промежуточной аттестации успеваемости
			ОЗФО			ЗФО			
			Аудиторн. занятия		СРС	Аудиторн. занятия		СРС	
			лекц.	практ.		лекц.	практ.		
1	Раздел 1 Общение, отношения, коммуникация в организации.								
1	Тема 1 Теоретические основы общения и коммуникации.	6						6	
2	Тема 2 Сущность и модели социальной и деловой коммуникации.	6						6	Письменная работа - практические задания п 6.1 (ПР-2)
3	Тема 3 Инструменты анализа продуктивности деловой коммуникации. Коммуникативный акт.	8				2	2	4	
4	Тема 4 Коммуникативное поведение в организации	8						8	
2	Раздел 2 Системно-ситуационный анализ организационного конфлик-								

№ недели п/п	Разделы и темы дисциплины по занятиям	Общая трудоёмкость *(всего час.)*	Трудоемкость занятий (час.)						Формы текущего контроля и промежуточной аттестации успеваемости
			ОЗФО			ЗФО			
			Аудиторн. занятия		СРС	Аудиторн. занятия		СРС	
			лекц.	практ.		лекц.	практ.		
	та.								
5	Тема 5 Концепции конфликта в конфликтологии.	6						6	
6	Тема 6 Модели конфликта и конфликтной ситуации.	8				2	2	4	
7	Тема 7 Целевая структура конфликтного поведения.	6						6	Письменная работа по теоретическим разделам, темы 1 – 7 (ПР-2)
8	Тема 8 Организационный конфликт в системе предприятия.	8						8	
9	Тема 9 Стратегия и тактика конфликтного поведения.	8						8	
10	Тема 10 Динамика конфликтной ситуации	6						6	
3	Раздел 3 Управление конфликтом в организации.								
11	Тема 11 Концепции и модели управления организационным конфликтом и конфликтной ситуацией.	8				2	2	4	Письменная работа - практические задания п 6.1 (ПР-2)
12	Тема 12 Условие предотвращения и урегулирования организационных конфликтов.	8						8	
4	Раздел 4 Трудовой спор и медиация трудовых конфликтов.								
13	Тема 13 Трудовой спор и нормативные основания его разрешения.	8				2	2	4	
14	Тема 14 Медиация в конфликтных ситуациях и трудовых спорах.	6						6	
5	Раздел 5 Внутриличностный конфликт .								Письменная работа по теоретическим разделам, решение заданий по практическим ситуациям, темы 8 – 15, задания п.6.1 (ПР-2, ТС-3)
15	Тема 15 Значение внутриличностного конфликта в организации.	8						4	
16	Промежуточная аттестация - *зачет*							4	
ИТОГО по семестру		**144**				**4**	**6**	**130**	

4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации

Для положительной оценки по результатам освоения дисциплины обучающемуся необходимо выполнить все установленные виды учебной работы. Оценка результатов работы обучающегося в баллах (по видам) приведена в таблице 4.

Таблица 4 - Шкала и показатели оценивания результатов учебной работы обучающихся по видам в балльно-рейтинговой системе (БРС)

Учебная работа (виды)	Сумма баллов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (минимум - максимум)
Текущая учебная работа ОФО				
Текущая учебная работа в семестре (посещение занятий по расписанию и выполнение заданий)	80 (100% /баллов приведенной шкалы)	Лекционные занятия (4 занятия)	1 балл посещение 1 лекционного занятия	1 - 4
		Практические занятия (11 занятий).	2 балл - посещение 1 практического занятия и выполнение работы на 51-65% 4 балла – посещение 1 занятия и выполнение группового задания на занятии на 85,1-100%	22- 44
		Самостоятельная работа 1 (Тема 6 Практическая работа 3 Сравнительный анализ моделей конфликта)	5 заданий. За выполнение одного задания: минимум 2 балла, максимум 4 балла	10-20
		Контрольная работа 1 (темы 1 -7)	2 теоретических вопроса. Ответ на 1 вопрос от 3 –х до 6-ти баллов	6 - 12
		Контрольная работа 2 (темы 8 -15, решение задачи)	2 теоретических вопроса и 1 задача. Ответ на 1 вопрос от 3 –х до 6-ти баллов Решение задачи - от 6-ти до 8 баллов	12- 20
Итого по текущей работе в семестре				**51 - 100**
Промежуточная аттестация				
Промежуточная аттестация (экзамен)	**20** (100% /баллов приведенной шкалы)	Вопрос 1 (темы 1 -7)	3 балла - пороговое значение 5 баллов - максимальное значение	3 - 5
		Вопрос 2 (темы 8 -15)	3 балла - пороговое значение 5 баллов - максимальное значение	3 – 5
		Решение задачи (анализ конфликтной ситуации)	6 баллов (пороговое значение) 12 баллов (максимальное значение)	6–10
Итого по промежуточной аттестации (зачет)				12-20
Текущая учебная работа ЗФО				
Текущая учебная работа в семестре (посещение занятий по расписанию и выполнение заданий)	80 (100% /баллов приведенной шкалы)	Лекционные занятия (3 занятия)	1 балл посещение 1 лекционного занятия	0 - 3
		Практические занятия (4занятий).	2 балла - посещение 1 практического занятия и выполнение работы на 51-65% 4 балла – посещение 1 занятия и выполнение группового задания на занятии на 85,1-100%	8- 16
		Письменная работа по темам 1 – 4 «Моделирование коммуникативного взаимодействия»	Выполнение заданий	5-9
		Письменная работа по темам 5 – 6 «Концепции и модели конфликта и конфликтной ситуации» Применение карты анализа конфликтной ситуации. Ситуация	Выполнение заданий	5-10

		«Олег Смирнов и коммерческий банк» (см. п.6.1)		
		Письменная работа по теме 7 «Анализ целевой структуры конфликтного поведения и применение карты анализа конфликтной ситуации». По ситуациям «Начинающий предприниматель» и «Начальник гальванического цеха»	Выполнение заданий по анализу одной ситуации	5-10
		Письменная работа по теме 10 «Динамика конфликта. Основные периоды и этапы динамики конфликта»	Выполнение заданий по анализу динамики конфликтной ситуации	5-10
		Письменная работа по темам 11 - 14 «Управление и медиация конфликтов по ситуациям «Начальник отдела кадров», «Фирма поставки автотехники». Формы организации медиации в ситуации «Заместитель директора».	Выполнение заданий по анализу одной ситуации от 4 до 10 баллов	5-10
		Письменная работа по теоретическим разделам (темы 1 -7)	2 теоретических вопроса. Ответ на 1 вопрос от 3 –х до 6-ти баллов	6 - 12
		Письменная работа по теоретическим разделам (темы 8 -15, решение задачи)	2 теоретических вопроса и 1 задача. Ответ на 1 вопрос от 3 –х до 6-ти баллов Решение задачи - от 6-ти до 8 баллов	12- 20
Итого по текущей работе в семестре				**51 - 100**
Промежуточная аттестация				
Промежуточная аттестация (экзамен)	**20** (100% /баллов приведенной шкалы)	Вопрос 1 (темы 1 -7)	3 балла - пороговое значение 5 баллов - максимальное значение	3 - 5
		Вопрос 2 (темы 8 -15)	3 балла - пороговое значение 5 баллов - максимальное значение	3 – 5
		Решение задачи (анализ конфликтной ситуации)	6 баллов (пороговое значение) 12 баллов (максимальное значение)	6–10
Итого по промежуточной аттестации (зачет)				12-20

Обучающиеся заочной формы обучения (ЗФО) план работы, задания для самостоятельной работы и информацию об оценивании выполнения видов работ на установочной сессии.

5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Учебная литература

Основная учебная литература

1. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации : учебник для академического бакалавриата / Д. П. Гавра. — 2-е изд., испр. И доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 231 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06317-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL : https://urait.ru/bcode/433390

2. *Болотова, А. К.* Социальные коммуникации. Психология общения : учебник и

практикум для среднего профессионального образования / А. К. Болотова, Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская. — 2-е изд., перераб. И доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 272 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09111-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL : https://urait.ru/bcode/437029

Дополнительная учебная литература

1. *Гулевич, О. А.* Социальная психология : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Гулевич, И. Р. Сариева. — 3-е изд., испр. И доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 424 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05490-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/432788

2. Теория межкультурной коммуникации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Таратухина [и др.] ; под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 265 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00365-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/398794 (дата обращения: 21.01.2020).

5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные занятия по дисциплине проводятся в учебных аудиториях НФИ КемГУ согласно таблице 9.

Таблица 9 – Учебные аудитории и программное обеспечение

Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом
615 Учебная аудитория (мультимедийная) для проведения: - занятий лекционного типа. **Специализированная (учебная) мебель:** доска меловая, кафедра, столы, стулья. **Оборудование для презентации учебного материала:** *стационарное* - компьютер, экран, проектор, акустическая система (колонки). **Используемое программное обеспечение:** UbuntuLinux(свободно распространяемое ПО),LibreOffice (свободно распространяемое ПО), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО). **Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.**	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Металлургов, д. 19
733 Класс деловых игр. Учебная аудитория для проведения: - занятий семинарского (практического) типа; - групповых и индивидуальных консультаций; - текущего контроля и промежуточной аттестации. **Специализированная (учебная) мебель:** круглый стол, столы, стулья. **Оборудование для презентации учебного материала:** *переносное* - ноутбук, экран, проектор. **Используемое программное обеспечение:** MSWindows (MicrosoftImaginePremium 3 year по сублицензионному договору № 1212/КМР от 12.12.2018 г. до 12.12.2021 г.), LibreOffice (свободно распространяемое ПО), FoxitReader	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Металлургов, д. 19

(свободно распространяемое ПО), Firefox 14 (свободно распространяемое ПО), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО). **Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.**	

5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Сайт «Лига медиаторов» - URL: http://arbimed.ru
2. Профстандарт медиатора – URL: http://arbimed.ru/professionalnyy-standart-mediatora,
3. Публикации, режим доступа – URL: http://arbimed.ru/publikacii.
4. Сайт «Психологос» – URL: https://www.psychologos.ru
5. Статьи и психологические тесты, тест Томаса – Киллмэна – Типы поведения в конфликте– URL: https://www.psychologos.ru/articles/view/test-tomasa---tipy-povedeniya-v-konflikte

6 Иные сведения и (или) материалы

6.1 Примерные темы письменных учебных работ

6.1.1 Письменная самостоятельная работа по темам 1 – 4 «Управленческая коммуникация в организации. Средства анализа управленческой коммуникации».

Задание 1. «Непосредственное поведение в конфликте»

1. Познакомьтесь с ситуацией «Качество обслуживания». В каком залоге ведет свой диалог каждая из сторон конфликта (продавец и покупатель), конфликтогенном или синтонном? Найдите в тексте подтверждающие слова и фразы. Запишите своё заключение.
2. Напишите, какие задачи должен решить менеджер по жалобе клиента – покупателя.
3. Составьте по данной ситуации 4 диалога менеджера и продавца (по 6-7 реплик с обеих сторон, всего не менее 12-ти реплик), которые могли бы состояться после получения жалобы покупателя. В каждом диалоге начинает менеджер, т.к. инициатива контакта исходит от него.

Варианты этапов диалогов:

Диалог 1: начало диалога нейтральное, заключение конфликтное.

Диалог 2: начало диалога конфликтогенное, заключение нейтральное.

Диалог 3: начало диалога синтонное, заключение конфликтное.

Диалог 4: начало диалога конфликтогенное, заключение – синтонное.

Используйте в каждом отдельном диалоге фразы и слова из таблиц «Синтоны-конфликтогены-нейтралы Егидеса» и «Синтоны-Конфликтогены-Ёжики-Амортизаторы».

4. Сравните продуктивность проведенных вариантов диалогов относительно выбранного показателя продуктивности.
5. Продемонстрируйте диалоги и расскажите результаты сравнения продуктивности каждого диалога относительно поставленных менеджером задач – решены ли они и почему.

Ситуация Качество обслуживания.

Вы купили в магазине продукты и дома, сверяя по чеку все продукты, обнаружили, что продавец-кассир добавил в чек лишнюю позицию, товар, который вы не брали.

Вы вернулись в магазин и попросили вернуть деньги за неверно пробитый в чек товар, поясняя тем, что в чеке подряд две позиции – «сыр» – стоят с одинаковым весом – 0, 398 граммов, что такое – нонсенс, и что ваш товар – только один из этих двух позиций, и что, видимо, кассовый аппарат допустил ошибку из-за неисправности.

Продавец-кассир отказал вам, сопроводив замечанием «ходят тут все и всё время жалуются, всё им не так», «все было пробито в чеке правильно».

Вы написали в книгу жалоб представление на продавца о случившемся инциденте и позвонили по телефону горячей линии.

Менеджер магазина разбирает сложившуюся ситуацию с продавцом, т.к. по правилам организации должен наказать его лишением премии ввиду появившейся в книге жалоб записи и непрофессионального поведения. Да еще нужно составить об инцидента разговор с продавцом.

Задание 2 «Анализ продуктивности коммуникативного акта»

1. Рассмотрите ситуацию ***Новичок в отделе маркетинга***.

2. Найдите единичные акты управляющего воздействия, применив модель коммуникативного акта.

3. Сделайте схему (рисунок) и подробный анализ каждого акта управляющего воздействия.

4. Оцените продуктивность каждого акта.

Для выполнения задания используйте справочный материал *Управленческая коммуникация и коммуникативный акт*.

Ситуация Новичок в отделе маркетинга

К Наталье обратился старый приятель и попросил разобраться в ситуации, сложившейся в отделе маркетинга его фирмы и посоветовать ему, как ее разрешить. Наталья согласилась. В качестве иллюстрации он привел срез одного дня отдела:

…Начальник отдела, Иван Иванович, человек спокойный и общительный, приходил на работу за 10 минут до начала. Он считался неплохим специалистом в своей области и был вполне уверен в своих силах. Сегодня он был не в лучшем настроении, потому что ежегодно присуждаемое звание «лучшего коммивояжера» получил Петров из соседнего отдела. Негласное соперничество отделов Иван Иванович снова проиграл. «Своим» он всегда приводил Петрова в пример и даже заставлял делать пометки, доклады и записки, как это делал Петров. Сегодня Иван Иванович еще раз убедился в том, что у его подчиненных нет ни хороших идей, ни исполнительности. Он тяжело вздохнул и сел за стол. В дверь робко постучали. Это был новый сотрудник Васин. Он как раз пришел с предложением о расширении доли рынка...

Всю оставшуюся часть дня Васин удивлялся, почему его предложение было отклонено. Вечером в его кабинет зашел Сидоров и рассказал, что только что получил от шефа выговор за то, что не посоветовался об одной из своих сделок. Объяснения о том, что на это не было времени, а шанс он упустить не мог, не помогли. Сидоров ничуть не был расстроен. Он знал, что Иван Иванович - человек «отходчивый», а сделка действительно была очень удачной. Рассказ Сидорова еще больше испугал Васина, и у него впервые появилась мысль: «Надо отсюда уходить...»

6.1.2 Письменная самостоятельная работа по темам по темам 5 – 6 Концепции и модели конфликта и конфликтной ситуации

Задание 1 «Сравнительный анализ моделей конфликта».

Сопоставьте модели конфликтов разных авторов по сходству и различию структурных компонентов и по охвату конфликтного содержания (см. табл. Модели конфликта).

Таблица 10- Модели конфликта

Модели конфликта и их компоненты				
1. Простейшая модель конфликта и конфликтной ситуации	2. Модель Л.А. Петровской	3. Модель М. Цыбульской	4. Модель понятийного описания конфликта (Анцупов, Шипилов)	5. Модель комплексная
1. Конфликтующие субъекты – основные участники.	1. Функции 2. Типология 3. Структура	1. Состав участников 2. Предмет и объект 3. Исторические корни	1. Сущность 2. Классификация 3. Структура	1. Состав основных и второстепенных участников 2. Содержательная основа КС – предмет.

2. Конфликтная среда – социальное пространство — интуитивно ощущаемая людьми система социальных отношений между ними. 3. Отношения – устойчивые коммуникативные связи участников (познавательная, побудительная и экспрессивная составляющие).	4. Динамика	4. Повод (конкретные события, приведшие к конфликту: принятие административного акта, ущемляющего права одной из групп; спланированные провокации; принятие таможенных ограничений и т.д.) Уровень напряженности (или устойчивости) в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта	4. Функция 5. Генезис 6. Эволюция 7. Динамика 8. Системно-информационное описание 9. Предупреждение 10. Разрешение 11. Исследование и диагностика	3. Микро- и макросреда (контекст) 4. Потребностно – мотивационная сфера субъектов. 5. Объект посягательства сторон 6. Позиции участников (социальный статус, компетенция). 7. Образы оппонентов, иллюзии. 8. Стратегии, тактики, приемы 9. «Инцидент» (пусковой механизм, выводящий течение конфликта из скрытой стадии на поверхность, в открытые проявления и действия). 10. Ресурсы сторон – психическая и физическая личностная сила, ресурсы влияния (авторитет, власть, харизма), материальный, общественный и административный ресурс.

Результат сопоставления представить в следующем порядке:

Сравниваемые модели	Признаки сходства	Признаки различия
1-2		
1-3		
…		
2-3 и т.д.		

По результатам сопоставления сделать вывод, какая из моделей дает больше возможностей для установления состава и характеристик конфликта, для выявления динамики конфликта, для установления временных границ конфликта, анализа блока управления конфликтом или для решения других задач (каких именно).

Задание 2 «Применение моделей для оценки конфликтности ситуаций»

Установите, являются ли описанные ниже ситуации 1-4 конфликтными ситуациями? Обоснуйте ответ, применив для анализа приведенные в таблице модели конфликта.

Ситуация 1

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию.

Ситуация 2

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом?

Ситуация 3

Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено.

Ситуация 4 «МБУ «Комбинат питания»

Шло совещание у начальника МБУ «Комбинат питания». Подводились итоги соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара МБУ «Комбинат питания» Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питаний. «Как вам не стыдно,— обрушилась она на Евдокимова,— использовать служебное

положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая — ближайшая к управлению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому обычно он обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды месяца два назад, я не смогла его обслужить — была занята — и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

Задание 3 «Применение моделей для анализа организационной конфликтной ситуации»

Выберите одну из моделей конфликта для полного анализа конфликтной ситуации 5 «Олег Смирнов и коммерческий банк» и обоснуйте выбор.

Ситуация 5 «Олег Смирнов и коммерческий банк»

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Смирнова начали планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая его с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и «оброс» связями, выходившими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Смирнова на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства банка, преждевременен, поскольку Смирнов слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Смирнов же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее «расти». Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложившее в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

6.1.3 Письменная самостоятельная работа по теме 10 Динамика конфликта.

Задание. «Анализ динамики конфликта Основные периоды и этапы динамики конфликта»

1. Сделайте анализ конфликтной ситуации по ситуации «Случай на кафедре» с использованием комплексной модели конфликтной ситуации, нарисуйте схему.

2. Определите предысторию и найдите точку начала и конца конфликтной ситуации.

3. Проанализируйте динамику конфликтной ситуации. Найдите этапы развития конфликтной ситуации и те фразы в ситуации, которые показывают начало и конец каждого этапа. Результаты анализа динамики конфликтной ситуации оформите таблицей.

4. Охарактеризуйте этап завершения конфликтной ситуации.

5. Найдите и обоснуйте точки, в которых основные участники могли направить конфликтную ситуацию в конструктивное русло и сохранить деловое взаимодействие.

Ситуация «Случай на кафедре».

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцирована Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению все сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабохарактерности, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

[1] Бородкин Ф. М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука. 1984. — С.

102 – 103.

6.2 Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации

Таблица 11 – Примерные теоретические вопросы и практические задания / задачи к зачету

	Разделы и темы	**Примерные теоретические вопросы**	**Примерные практические задания по ситуациям**
1	Раздел 1 Общение, отношения, коммуникация в организации.		
1.1	Тема 1 Теоретические основы общения и коммуникации.	Общение и отношения в психологии, социологии и менеджменте. Научные подходы к определению понятия «общение». Понятие «общение». Комплексная структура общения. Коммуникативные задачи общения. Понятие «отношения», порядок (структура) установления отношений. Координация. Деловая коммуникация. Характеристики деловой коммуникации в гостиничном бизнесе.	Задание. Найдите в ситуации единичные акты управляющего коммуникативного воздействия. Сделайте подробный анализ каждого акта управляющего коммуикативного воздействия, применив модель коммуникативного акта. Оцените продуктивность каждого акта. Ситуация. К Наталье обратился старый приятель и попросил разобраться в ситуации, сложившейся в отделе маркетинга его фирмы и посоветовать ему, как ее разрешить. Наталья согласилась. В качестве иллюстрации он привел срез одного дня отдела: …Начальник отдела, Иван Иванович, человек спокойный и общительный, приходил на работу за 10 минут до начала. Он считался неплохим специалистом в своей области и был вполне уверен в своих силах. Сегодня он был не в лучшем настроении, потому что ежегодно присуждаемое звание «лучшего коммивояжера» получил Петров из соседнего отдела. Негласное соперничество отделов Иван Иванович снова проиграл. «Своим» он всегда приводил Петрова в пример и даже заставлял делать пометки, доклады и записки, как это делал Петров. Сегодня Иван Иванович еще раз убедился в том, что у его подчиненных нет ни хороших идей, ни исполнительности. Он тяжело вздохнул и сел за стол. В дверь робко постучали. Это был новый сотрудник Васин. Он как раз пришел с предложением о расширении доли рынка... Всю оставшуюся часть дня Васин удивлялся, почему его предложение было отклонено. Вечером в его кабинет зашел Сидоров и рассказал, что только что получил от шефа выговор за то, что не посоветовался об одной из своих сделок. Объяснения о том, что на это не было времени, а шанс он упустить не мог, не помогли. Сидоров ничуть не был расстроен. Он знал, что Иван Иванович - человек «отходчивый», а сделка действительно была очень удачной. Рассказ Сидорова еще больше испугал Васина, и у него впервые появилась мысль: «Надо отсюда уходить...»
1.2	Тема 2 Сущность и модели социальной коммуникации.	Типы социальной коммуникации. Понятие «коммуникация». Закон коммуникации. Информационный и коммуникационный канал. Техницистские модели коммуникации: телефонно-телеграфная модель Шрамма. Формы коммуникационного действия: подражание, диалог, управление. Модели коммуникации (акция, интеракция и трансакция), Межличностная, групповая, организационная коммуникация. Характеристики деловой организационной коммуникации в гостиничном бизнесе	
1.3	Тема 3 Инструменты анализа продуктивности коммуникации. Коммуникативный акт.	Простейшая структура деловой коммуникации, цели коммуникантов. Коммуникационное воздействие и взаимодействие: определение, свойства, особенности. Условия протекания коммуникационного воздействия и взаимодействия. Характеристики участников деловой коммуникации в гостиничном бизнесе. Коммуникативный акт. Определение коммуникативного акта. Модель коммуникативного акта Ласуэлла - Зимней. Критерии и оценка продуктивности коммуникации.	
1.4	Тема 4 Коммуникативное поведение в организации	Коммуникативное инициальное поведение – определение и характеристики. Инициальные посылы и их характер. Провокации в коммуникативном поведении и возникновение конфликтной ситуации. Провокация конфликта и причины конфликтного поведения. Определение, назначение и примеры конфликтогенов. Провокация контакта. Определение, назначение и примеры синтонов.	

	Разделы и темы	Примерные теоретические вопросы	Примерные практические задания по ситуациям
		Назначение нейтральных посылов. Примеры фраз-амортизаторов и нейтралов. Барьеры в коммуникации. Организация коммуникативного контактного поведения в гостиничном бизнесе.	
2	Раздел 2 Системно-ситуационный анализ организационного конфликта.		
2.1	Тема 5 Концепции конфликта в конфликтологии.	Современные представления о сущности конфликта. Концепции природы конфликта (социально-биологическая, социально-психологическая, классовая концепция или теория насилия, концепция функционализма. Диалектические концепции конфликта.	Задание. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт. Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Ситуация. Руководителю одного из отделов фирмы неожиданно позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник его отдела и сказал, что руководитель относится к нему предвзято, необъективно. Для руководителя отдела это полная неожиданность. Глава фирмы просит руководителя отдела переговорить с работником, уладить дело. Задание. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Какой механизм урегулирования конфликта можно предложить для данной ситуации? Ситуация. В больницу, специализирующуюся по пересадке донорского сердца, поступило очередное донорское сердце. На очереди по его пересадке в клинике находилось пять человек: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого находится в стадии завершения; шестнадцатилетняя беременная девушка, сирота; молодая симпатичная, обаятельная женщина, пользовавшаяся исключительной любовью сотрудников больницы: врач той же больницы, также нуждавшийся в пересадке сердца; учительница, мать двоих детей, только что похоронившая мужа, погибшего в автокатастроф. Поскольку каждому из больных оставалось жить не более месяца, ситуация сложилась критическая.
2.2	Тема 6 Модели конфликта и конфликтной ситуации.	Простейшая модель конфликта и конфликтной ситуации. Состав модели. Конфликтная среда и отношения. Субъект и участник конфликтной ситуации. Основные и второстепенные участники конфликтной ситуации. Социальные характеристики, цели и действия участников конфликтной ситуации. Характеристики второстепенных участников конфликтной ситуации: подстрекатель, пособник, организатор, посредники и судьи. Модели конфликтов в организации: между тремя видами силовых отношений (У. Мастенбрук), картографическая модель конфликта (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр); универсальная модель конфликтной ситуации. Универсальная модель понятийного описания конфликтной ситуации. Структура и составляющие конфликтной ситуации. Анализ конфликтной ситуации. Содержательная основа конфликтной ситуации в гостиничном бизнесе.	
2.3	Тема 7 Целевая структура конфликтного поведения.	Целевая структура конфликтного поведения. Стратегии конфликтного поведения и цели оппонентов (по Н. В. Гришиной). Цели предметной стороны конфликта. Пирамида потребностей Маслоу. Цели социальной и психологической стороны конфликта. Цели организационного конфликта и конфликта в деловой сфере в гостиничном бизнесе.	
2.4	Тема 8 Организационный конфликт в системе предприятия.	Сущность и природа конфликта в организации. Объект и содержание организационного конфликта. Предметные цели участников организационного конфликта. Содержательная основа организационного конфликта в гостиничном бизнесе.	
2.5	Тема 9 Стратегия	Стратегия и тактика конфликтного пове-	Задание. Можно ли описанную ситуа-

	Разделы и темы	Примерные теоретические вопросы	Примерные практические задания по ситуациям
	и тактика конфликтного поведения.	дения: общая терминология, определение. Концепция К. Томаса и Р. Киллмена о силовых линиях и стратегиях конфликтного поведения. Силовое поле. Ведущие стратегии конфликтного поведения в силовом поле. Стиль и тактика конфликтного поведения. Наступательные и оборонительные тактики конфликтного поведения. Рациональный и иррациональный выбор стратегии в конфликтной ситауции.	цию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, ресурсы и статус, укажите всех второстепенных участников и группы поддержки. Какие пути урегулирования ситуации можно предложить? Кто мог бы выступить медиатором в этом случае, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему? Ситуация. Студент - неформальный лидер группы - неоднократно грубо нарушает правила проживания и распорядок дня, находясь на практике в полевых условиях. Преподаватель, после многочисленных замечаний, выносит выговор студенту. Группа высказывает преподавателю свое несогласие с его решением и приглашает на собрание, чтобы выразить свой протест.
2.6	Тема 10 Динамика конфликта	Термины, определения и модели динамики конфликтной ситуации. Модель М.В. и Яхонтовой Е.С., стадии вызревания конфликта. Классическая модель динамики конфликта Анцупова А.Я. и Шипилова А.И., стадии разворачивание конфликта. Модель Емельянова, этапы и фазы динамики конфликтной ситуации. Основные явления динамики конфликта: фрустрация, инцидент, идентификация, ложная идентификация, эскалация, регрессия сознания. Эскалация конфликта. 6 существенных черт конфликтной ситуации на этапе эскалации. Образ врага на этапе эскалации конфликтной ситуации.	
3	Раздел 3 Управление конфликтом в организации.		
3.1	Тема 11 Концепции и модели управления организационным конфликтом.	Понятие управления конфликтом, концепции и факторы управляемости и неуправляемости конфликтов. Цели, модель и направления деятельности по управлению конфликтной ситуации. Ценности и манифестация в управлении организационным конфликтом. Симптоматика, диагностика, прогнозирование и профилактика конфликта. Предупреждение и ослабление конфликта. Баланс сторон. Урегулирование, разрешение и завершение организационной конфликтной ситуации.	Задание. Покажите для заданной ситуации на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта. Предложите цели и механизмы урегулирования конфликтов. Кто мог бы выступить медиатором в этом случае, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему? Ситуация. В 1996 г. экстремисты движения «Тупик Амару» захватили заложников и резиденции японского посла в Перу. В обмен на их освобождение они потребовали освободить из тюрем своих сторонников. Власти около пяти месяцев веди с террористами переговоры, что дало возможность подготовиться к штурму здания и освободить заложников.
3.2	Тема 12 Условие предотвращения и урегулирования организационных конфликтов.	Сбалансированность рабочего места в организационно-технологической системе как условие предотвращения и урегулирования организационных конфликтов.	
4	Раздел 4 Трудовой спор и медиация трудовых конфликтов.		
4.1	Тема 13 Трудовой спор и нормативные основания его разрешения.	Причины трудовых споров. Определение трудового спора и его отличие от организационного конфликта. Виды трудовых споров Цели разрешения трудового спора Индивидуальный и коллективный трудо-	Задание. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, ресурсы и статус,

	Разделы и темы	Примерные теоретические вопросы	Примерные практические задания по ситуациям
		вой спор (ИТС и КТС). Порядок разрешения ИТС и КТС. Основные понятия ТК РФ о КТС и регулирующие его статьи. Специальные государственные органы разрешения КТС. Федеральная инспекция труда. Трудовой арбитраж. Забастовка: понятие и виды. ТК РФ о праве на забастовку. Незаконные забастовки. Локаут.	укажите всех второстепенных участников и группы поддержки. Какие пути урегулирования ситуации можно предложить? Кто мог бы выступить медиатором в этом случае, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему? Ситуация. Студент - неформальный лидер группы - неоднократно грубо нарушает правила проживания и распорядок дня, находясь на практике в полевых условиях. Преподаватель, после многочисленных замечаний, выносит выговор студенту. Группа высказывает преподавателю свое несогласие с его решением и приглашает на собрание, чтобы выразить свой протест.
4.2	Тема 14 Медиация в конфликтных ситуациях и трудовых спорах.	Нормативно-правовые основы медиации. Преимущества и особенности медиации. Этапы и процедуры медиации. Медиатор. Типы медиаторской работы. Тактики воздействия медиатора на стороны. Медиация в гостиничном бизнесе.	
5	Раздел 5 Внутриличностный конфликт .		
5.1	Тема 15 Значение внутриличностного конфликта в организации.	Понятие и концепции внутриличностного конфликта. Условия возникновения и показатели внутриличностного конфликта. Типы внутриличностного конфликта (мотивационные, когнитивные и ролевые). Механизмы совладания с внутриличностным конфликтом. Определение кризиса. Последствия внутриличностных конфликтов для организации.	Задание. Найдите в ситуации одного из субъектов конфликтной ситуации, у которого проявлены признаки внутриличностного конфликта в данной ситуации, докажите и подтвердите текстом. Какие признаки говорят о его наличии, перечислите их. Определите предполагаемые причины и тип внутриличностного конфликта. Ситуация. Женщина – кандидат психологических наук, специалист в области нетрадиционных методов разрешения конфликтов с 10-летним опытом преподавательской работы и 3-х летним опытом консультирования в центре психологической помощи, удовлетворенная содержанием своего труда, но недовольная уровнем его оплаты, получила предложение занять должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре психологической помощи. Своими плюсами она считала знание психологии, иностранного языка, навыки коммуникации, опыт работы. Факторами привлекательности на будущем месте работы она определила кроме высокого заработка возможность профессионального развития, контактов с иностранными специалистами, командировки по стране и за рубеж. Ожидания генерального директора фирмы касались организации обучения персонала, контроля за приемом и численностью сотрудников, грамотного ведения необходимой документации. Представитель западного партнера провел с претенденткой однодневное обучение основам управления персоналом. Реальная деятельность начальника ОК оказалась связанной с 10-ти часовым рабочим днем, участием в технических совещаниях, где решались непонятные для нее вопросы, разбором жалоб сотрудников, подготовкой ежемесячных

	Разделы и темы	Примерные теоретические вопросы	Примерные практические задания по ситуациям
			отчетов для западного партнера. Времени катастрофически не хватало. Вскоре возникла конфликтная ситуация – по рекомендации западного партнера начальник ОК подняла вопрос о необходимости сокращения численности непроизводственного персонала, который встретил резкое возражение со стороны директора по производству, сопровождавшееся обвинением в некомпетентности и неопытности. Реакцией начальника ОК было регрессивное поведение – она разрыдалась. Через месяц, по забывчивости, начальник ОК не отправила вовремя положенного отчета западному партнеру, а еще через неделю ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, когда генеральному директору понадобился срочный ответ на вопрос. После того как он высказал ей свое недовольство, начальник ОК принесла заявление об уходе

Составитель: Е.М. Стачева, рук. сектора методической работы УМС НФИ КемГУ