

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 29.09.2023 15:11:01

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

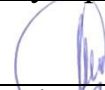
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

Международных отношений

и государственного управления



М.А. Пархомчук

(подпись)

«27» 02 2023 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Деловые коммуникации в деятельности государственных служащих  
(наименование дисциплины)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
(код и наименование ОПОП ВО)

Организация административно-технологических процессов в государственном и муниципальном управлении  
(наименование направленности (профиля))

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## **1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА**

*Тема №1 «Понятие и структура общения. Особенности делового общения»*

1. Определение понятия «общение», «деловое общение».
2. Цели, средства и функции общения.
3. Коммуникативная сторона общения, общение как обмен информацией.
4. Интерактивная сторона общения, этапы процесса общения.
5. Перцептивная сторона общения, общение как восприятие.

*Тема №2 «Профессиональные особенности государственного служащего»*

1. Психологические особенности поведения личности в процессе деловой коммуникации.
2. Классификация черт характера как особенностей личности человека.
3. Квалификационные требования к личности государственного служащего.
4. Методы оценки социально-коммуникативной компетентности.

*Тема №3 «Проблемы делового общения»*

1. Определение проблем, возникающих при деловом общении.
2. Общение и понимание.
3. Механизм воздействия в процессе общения.
4. Коммуникационные барьеры.
5. Механизм возникновения стресса.
6. Управление стрессом.
7. Конфликт, стратегия поведения в конфликтной ситуации, способы разрешения конфликтов.

*Тема №4 «Технологии проведения деловых совещаний и переговоров»*

1. Определение функций деловой беседы.
2. Технология деловых собеседований, кадровые и дисциплинарные беседы.
3. Собеседование при приеме на работу.
4. Деловое совещание как форма управленческой квалификации.
5. Подготовка и проведение совещаний.
6. Общая характеристика переговоров.
7. Технология ведения переговоров.

***Шкала оценивания: 5-балльная.***

### ***Критерии оценивания:***

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

*Тема №1 «Понятие и структура общения. Особенности делового общения»*

1. Виды и формы делового общения. Деловая беседа, приемы влияния на партнера.
2. Современные информационные технологии как средство повышения эффективности деловой коммуникации.

3. Речевые аспекты переговорного процесса.
4. Этикет и культура делового общения
5. Деловое общение в рабочей группе. Модели поведения делового общения.

*Тема №2 «Профессиональные особенности государственного служащего»*

1. Этические начала служебной деятельности государственных служащих.
2. Особенности профессиональной этики государственных служащих.
3. Основные требования служебного поведения (этикета) государственных служащих.
4. Общие принципы поведения государственных служащих.

*Тема №3 «Проблемы делового общения»*

1. Проблема лидерства и деловые отношения
2. Презентация как вид делового общения
3. Современные информационные технологии как средство повышения эффективности деловой коммуникации
4. Виды и формы делового общения. Деловая беседа, приемы влияния на партнера
5. Социально-психологический климат коллектива и его влияние на деловые отношения
6. Стресс и его влияние на процесс делового общения
7. Детерминация поведения личности в деловом общении.

*Тема №4 «Технологии проведения деловых совещаний и переговоров»*

1. Правила общения по телефону
2. Культура речи делового человека. Тактика использования речевых средств
3. Речевые аспекты переговорного процесса.
4. Деловые совещания: подготовка, проведение, принятие решений
5. Стили и особенности ведения деловых переговоров

**Критерии оценки:**

– 0,5 балла выставляется обучающемуся, если содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; доклад имеет чёткую композицию и структуру; в тексте доклада отсутствуют логические нарушения в представлении материала; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

– 0,25 балла выставляется обучающемуся, если содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; доклад имеет чёткую композицию и структуру; доклад имеет спорные заимствованные утверждения, устаревшую статистическую информацию; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

– 0,1 балла выставляется обучающемуся, если содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; в целом доклад имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте доклада есть логические нарушения в представлении материала; есть единичные орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; в целом доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### ***2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

#### **1. Вопросы в закрытой форме**

1. «Малый разговор» в деловой коммуникации ведется в рамках:
  - a) Деловых интересов партнеров
  - b) Личностных, неделовых интересов партнеров
  - c) Профессиональных интересов партнеров
2. Адресат манипуляции в деловом общении — это:
  - a) Партнер, который может стать жертвой манипуляции
  - b) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие
  - c) Партнер, который использует манипулятивные приемы психологического воздействия
3. Атрибуцией называется:
  - a) Все ответы неверны
  - b) Интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей
  - c) Приписывание определенным группам людей специфических черт
  - d) Стремление человека быть в обществе других людей
4. В ценностно-ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:
  - a) Духовные идеалы партнера-адресата
  - b) Когнитивные структуры партнера-адресата

- c) Потребности и склонности партнера-адресата
  - d) Ценностные установки партнера-адресата
5. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:
- a) Жестов
  - b) Информационных технологий
  - c) Определенного темпа речи
  - d) Похлопываний по плечу
  - e) Устной речи
6. Все люди делятся на:
- a) Все ответы верны
  - b) Рациональных и иррациональных
  - c) Сенсорики и интуитов
  - d) Экстравертов и интровертов
7. Деловой стиль взаимодействия партнеров включает:
- a) Ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами
  - b) Признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга
  - c) Рациональное использование партнерами поддерживающих техник
  - d) Умение партнеров адаптировать собственные профессиональные знания к каждой деловой ситуации
8. Деловые партнеры с визуальной модальностью мыслят преимущественно:
- a) Аудиальными образами
  - b) Зрительными образами
  - c) Тактильными образами
9. Информационно-силовое обеспечение манипулятора в манипулятивных технологиях делового общения складывается из совокупного взаимодействия:
- a) Когнитивно-рациональных сил адресата психологического воздействия
  - b) Личностно-психологических сил манипулятора
  - c) Привлеченных (заимствованных) сил, которые создаются другими личностями
  - d) Статусно-ресурсных сил манипулятора
10. К механизмам манипулятивного воздействия относятся:
- a) Механизмы присоединения и внедрения, которые использует манипулятор
  - b) Потребности, склонности, мотивации адресата манипуляции
  - c) Психические автоматизмы и комплексы адресата манипуляции
  - d) Психотехнические приемы манипулятивного воздействия
11. К наиболее применяемым в технологиях делового общения техникам активной антиманипулятивной защиты можно отнести:

- a) Временное прерывание адресатом делового контакта с манипулятором
- b) Использование партнером-адресатом психотехнических приемов встречной манипуляции
- c) Преобразование партнером-адресатом коммуникативных сигналов манипулятора с учетом собственных интересов
- d) Целенаправленную тотальную психологическую атаку на манипулятора

12. К основным манипулятивным техникам психического воздействия в деловом общении относятся техники:

- a) «Ложного вовлечения»
- b) Запутывания
- c) Расположения
- d) Скрытого принуждения
- e) Убеждения

13. К особым техникам пассивной защиты, ориентированным на отражение манипулятивного воздействия, относятся:

- a) Выстраивание партнером-адресатом смысловых и семантических барьеров с манипулятором
- b) Дистанцирование партнера-адресата от партнера-манипулятора
- c) Расположение партнера-адресата к намерениям и установкам манипулятора
- d) Соккрытие партнером-адресатом своих ситуативно переживаемых эмоций и чувств

14. К открытым вопросам в деловой коммуникации относятся:

- a) Альтернативные
- b) Зеркальные
- c) Информационные
- d) Риторические

15. К признакам, которые свидетельствуют о наличии манипуляции в деловом общении, относятся:

- a) Неконгруэнтность коммуникативных сообщений манипулятора
- b) Поведенческая стратегия делового партнера-коммуникатора, ориентированная на сотрудничество
- c) Появление у партнера-адресата внутренних ощущений дискомфорта, эмоционального напряжения и беспокойства
- d) Присутствие вербализированных и невербальных угрожающих сигналов
- e) Структурная компоновка дискурсов информации, не релевантная их содержательной значимости для решения деловой проблемы

16. К средствам невербальной коммуникации относятся:

- a) Все ответы верны
- b) Кинесика
- c) Проксемика

d) Такетика

17. К техникам малого разговора, применяемого в деловой коммуникации, относятся:

a) Высказывания-ссылки с приятными ассоциациями для партнера

b) Интересный, увлекательный рассказ

c) Позитивные констатации событий или фактов, интересующих партнера

d) Убеждающие деловые сообщения

e) Цитирование высказываний партнера о его увлечениях, хобби

18. Кинесическими средствами невербального общения выступают:

a) Мимика

b) Поза

c) Покашливание

d) Рукопожатие

e) Устная речь

19. Логико-смысловое манипулирование информацией в деловом общении предлагает:

a) Вербализированную подачу социально значимых для адресата дискурсов информации

b) Дозирование информации

c) Сокрытие важных смысловых дискурсов информации

d) Утаивание информации

20. Манипулятивная стратегия в деловом общении реализуется как:

a) Система психотехнических приемов и действий, отражающая долговременные цели манипулятора

b) Система совместных поведенческих действий деловых партнеров, имеющая целью компромиссное решение деловой проблемы

c) Совокупность поведенческих действий адресата манипуляции

21. Манипулятивные технологии делового общения — это такие технологии, в которых присутствуют:

a) Открытое принуждение партнера к каким-либо поведенческим действиям

b) Психотехнические приемы манипулирования

c) Скрытое психологическое воздействие на делового партнера

d) Техники расположения и убеждения по отношению к партнеру — адресату воздействия

22. Мишени манипулятивного воздействия — это:

a) Локальные психические структуры партнера-адресата, на которые направлено манипулятивное воздействие

b) Объекты, включенные в деловую ситуацию

c) Структурные уровни психики манипулятора

23. Невербальными средствами общения являются:

a) Взгляд

b) Походка



- c) Рукопожатие
  - d) Телефон
  - e) Электронная почта
24. Общение - это:
- a) Все ответы верны
  - b) Процесс передачи информации
  - c) Процесс установления контактов между людьми
  - d) Процесс формирования и развития личности
25. Персональная дистанция в процессе общения:
- a) 120-350см
  - b) 15-50см
  - c) 50-120см
  - d) Свыше 350см
26. Побудительная информация в деловой коммуникации реализуется в виде:
- a) Познавательного сообщения
  - b) Призыва
  - c) Приказа
  - d) Просьбы
27. Прием направленного критического слушания целесообразно использовать в деловых ситуациях, связанных с:
- a) «Прочтением» стенических эмоций партнеров
  - b) Выслушиванием жалоб клиентов
  - c) Дискуссионным обсуждением проблем
  - d) Обсуждением каких-либо инновационных проектов
28. Проксемическими характеристиками невербального общения являются:
- a) Дистанция между общающимися
  - b) Мимика
  - c) Похлопывание по спине
  - d) Телефон
  - e) Угол общения партнеров
29. Просодическими средствами невербального общения выступают:
- a) Громкость голоса
  - b) Дистанция между общающимися
  - c) Жесты
  - d) Интонация
  - e) Плач
30. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Доброе утро, страховая компания «Висепт»
- a) Отрицательно
  - b) Положительно

31. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Добрый день. Это центр «Генезис». У телефона Ирина Аникеева. Чем я могу вам помочь?

- a) Отрицательно
- b) Положительно

32. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Здравствуйте, сервисный центр

- a) Отрицательно
- b) Положительно

33. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Извините, я не занимаюсь этими вопросами. Вам нужно позвонить в отдел продаж.

- a) Отрицательно
- b) Положительно

34. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Извините, я работаю в другом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.

- a) Отрицательно
- b) Положительно

35. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». К сожалению, Анна еще обедает.

- a) Отрицательно
- b) Положительно

36. “Малый разговор” в деловой коммуникации ведется в рамках:

- a) Профессиональных интересов партнеров
- б) Личностных, неделовых интересов партнеров
- в) Деловых интересов партнеров

37. Адресат манипуляции в деловом общении – это:

- a) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие
- б) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие
- в) Партнер, который использует манипулятивные приемы психологического воздействия

38. Атрибуцией называется:

- a) Стремление человека быть в обществе других людей

- б) Приписывание определенным группам людей специфических черт
- в) Интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей

39. В ценностно – ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:

- а) Ценностные установки партнера – адресата
- б) Духовные идеалы партнера – адресата
- в) Потребности и склонности партнера – адресата

40. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) Определенного темпа речи
- б) Информационных технологий
- в) Устной речи

41. Все люди делятся на:

- а) Сенсорики и интуиты
- б) Экстраверты и интроверты
- в) оба варианта верны

42. Деловой стиль взаимодействия партнеров включает:

- а) Признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга
- б) Ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами
- в) Рациональное использование партнерами поддерживающих техник

43. Деловые партнеры с визуальной модальностью мыслят преимущественно:

- а) Тактильными образами
- б) Зрительными образами
- в) Аудиальными образами

44. Информационно – силовое обеспечение манипулятора в манипулятивных технологиях делового общения складывается из совокупного взаимодействия:

- а) Когнитивно – рациональных сил адресата психологического воздействия
- б) Статусно – ресурсных сил манипулятора
- в) Личностно – психологических сил манипулятора

45. К механизмам манипулятивного воздействия относятся:

- а) Механизмы присоединения и внедрения, которые использует манипулятор
- б) Психические автоматизмы и комплексы адресата манипуляции
- в) Потребности, склонности, мотивации адресата манипуляции

46. К наиболее применяемым в технологиях делового общения техникам активной антиманипулятивной защиты можно отнести:

- а) Использование партнером – адресатом психотехнических приемов встречной манипуляции
- б) Временное прерывание адресатом делового контакта с манипулятором
- в) Целенаправленную тотальную психологическую атаку на манипулятора

47. К основным манипулятивным техникам психического воздействия в деловом общении относятся техники:

- а) Убеждения

- б) Запутывания, “Ложного вовлечения”, скрытого принуждения
- в) Расположения

48. К особым техникам пассивной защиты, ориентированным на отражение манипулятивного воздействия, относятся:

- а) Выстраивание партнером – адресатом смысловых и семантических барьеров с манипулятором

б) Дистанцирование партнера – адресата от партнера-манипулятора

- в) оба варианта правильные

49. К открытым вопросам в деловой коммуникации относятся:

- а) Информационные

б) Риторические

- в) Альтернативные

50. К признакам, которые свидетельствуют о наличии манипуляции в деловом общении, относятся:

- а) Неконгруэнтность коммуникативных сообщений манипулятора

б) Структурная компоновка дискурсов информации, не релевантная их содержательной значимости для решения деловой проблемы

- в) Присутствие вербализированных и невербальных угрожающих сигналов

51. К средствам невербальной коммуникации относятся:

- а) Такетика

б) Проксемика, кинесика

- в) оба варианта правильные

52. Кинесическими средствами невербального общения выступают:

- а) Поза, мимика

б) Рукопожатие

- в) Покашливание

53. Логико-смысловое манипулирование информацией в деловом общении предлагает:

- а) Соккрытие важных смысловых дискурсов информации

б) Утаивание информации

- в) Дозирование информации

54. Манипулятивная стратегия в деловом общении реализуется как:

- а) Совокупность поведенческих действий адресата манипуляции

б) Система совместных поведенческих действий деловых партнеров, имеющая целью компромиссное решение деловой проблемы

- в) Система психотехнических приемов и действий, отражающая долговременные цели манипулятора

55. Мишени манипулятивного воздействия – это:

- а) Структурные уровни психики манипулятора

б) Локальные психические структуры партнера-адресата, на которые направлено манипулятивное воздействие

- в) Объекты, включенные в деловую ситуацию

56. Невербальными средствами общения являются:

- а) Рукопожатие, походка, взгляд
- б) Телефон
- в) Электронная почта

57. Персональная дистанция в процессе общения:

- а) Свыше 350см
- б) 50 – 120см
- в) 120 – 350см

58. Побудительная информация в деловой коммуникации реализуется в виде:

- а) Просьбы, приказа, призыва
- б) Познавательного сообщения
- в) Электронной почты

59. Прием направленного критического слушания целесообразно использовать в деловых ситуациях, связанных с:

- а) Обсуждением каких-либо инновационных проектов
- б) Дискуссионным обсуждением проблем
- в) Выслушиванием жалоб клиентов

60. Проксемическими характеристиками невербального общения являются:

- а) Похлопывание по спине
- б) Мимика
- в) Дистанция между общающимися, угол общения партнеров

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

### Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

### Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

### ***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## ***2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ***

### *Компетентностно-ориентированная задача № 1*

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.
5. Свой вариант.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 2*

Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Посоветуйте, как мне быть?

*Компетентностно-ориентированная задача № 3*

Директор ФГУ «Северо-Западная Дирекция по строительству, реконструкции и реставрации» Иванов Андрей Сергеевич стремится держать все под контролем. Из-за этого ему не хватает сил и времени на решение ключевых проблем развития бизнеса. Он считает, что не может позволить топ-менеджменту самостоятельность, поскольку не видит среди исполнителей людей, способных грамотно оценить ситуацию. В результате нежелания делегировать полномочия срывается крупный контракт, который готовил его заместитель.

Иванов Андрей - основной собственник, гендиректор, 40 лет.

Одинцов Сергей - коммерческий директор, 30 лет.

Сергей работал в компании уже пять лет, и Иванов считал его толковым менеджером, способным последовательно выполнять порученное. Однако генерального директора часто потряхивало от того, каких усилий стоит Одинцову принятие, казалось бы, очевидных решений. Ходит вокруг да около, отвлекается на мелочи, если вовремя не пнуть - так и будет сидеть, думать, разбираться...

Иванов хотел, чтобы Алексей стал его единомышленником, а не просто отработывал задания. Ему казалось, что умение зама договариваться с людьми и дипломатично гнуть свое можно использовать для чего-то большего. Но для чего? Светлые мысли о том, как переделать наемника в соратника, омрачала необходимость передать часть своих полномочий, а значит, ослабить контроль. Какие нити управления фирмой обрезать и завязать их на пальцах Одинцова, Иванов не знал - менеджер казался слишком замкнутым на текущих проблемах.

Вопросы:

1. Как поступить Иванову Андрею?
2. Стоит ли ему вообще делегировать полномочия?
3. Какие из своих полномочий он мог бы передать Сергею Одинцову?
4. На что нужно ссылаться при выборе заместителя или помощника?

*Компетентностно-ориентированная задача № 4*

Закон о государственной службе определяет требования, которым должен соответствовать каждый государственный служащий. Они должны иметь определенные юридические, социально-демографические (гражданство, пол, возраст, квалификации) характеристики и действовать в соответствии с моральными, нравственными, этическими, эстетическими критериями. Но профессиональные требования к государственным служащим постоянно меняются, ибо состояние реформирования имманентно присуще системе государственной службы Российской Федерации. Концептуальная основа исследования предполагает взгляд на государственную службу как на некое поле для реализации потенциала человека в профессиональной сфере конкретной дея-

тельности. При этом очень важно установить, насколько существующая система государственной службы отвечает устремлениям молодых людей к наивысшему достижению в профессиональной деятельности (профессиональное акме). При построении системы государственной службы помимо публичной составляющей необходимо учитывать наличие обоснованных карьерных амбиций служащего и даже более надо стимулировать их формирование. Вместе с тем необходимо и создание действенных механизмов их реализации, подчиненных специфике

государственной службы (принципу публичности). Связующим звеном должна стать объективная и ясная система оценки результативности деятельности служащего, сочетающая в себе государственные и личные интересы. Иными словами, система оценки должна определять необходимый баланс между желанием служить государству и профессионализмом. Это будет являться предпосылкой к формированию личной стратегии наивысшего достижения в профессиональной деятельности (профессиональное акме), в системе государственной службы, с учетом ее специфики. В противном случае будут потеряны высококвалифицированные специалисты в области государственной службы или существенно искажена направленность профессиональной деятельности, подменена ее цель и изменен характер. Далее государственная служба в вопросах кадровой политики должна давать стимул к профессиональному росту служащего, формировать стремление к совершенству, как в профессиональной деятельности, так и общему развитию. Безусловно, приведенные теоретические построения не лишены идеализации, но чтобы сделать первый шаг, надо определиться, к какой цели собираемся двигаться. Рассмотрим еще один важный прикладной аспект указанной проблемы. Получив важные и нужные знания человек, естественно, желает применить их на практике. Вернувшись на место работы, служащий, прошедший курсы повышения квалификации или переподготовку, зачастую сталкивается с ситуацией, исключающей практическую реализацию этих знаний. По причинам объективным (отсутствие техники, программ и т. д.) или субъективным, таким как нежелание руководства менять устоявшийся порядок вещей. Возникает вопрос, эффективно ли государство потратило деньги на его обучение? Накопленные молодежью знания, умения, навыки не находят достойного применения, что сильно влияет на оставление молодыми людьми государственной службы.

**Вопросы:**

1. Каким требованиям на Ваш взгляд должен соответствовать государственный служащий.
2. Какая должна быть система оценки результативности государственного служащего
3. Какими должны быть стимулы к профессиональному росту государственного служащего.

*Компетентностно-ориентированная задача № 5*



Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д.

Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 6*

В некой фирме в одном кабинете располагались рабочие места двух сотрудниц: совсем молодой Нины и женщины средних лет Лидии Васильевны.

Однажды случилась неприятность: из стола Нины украли деньги. Пропажу обнаружила вечером, после ухода Лидии Васильевны.

На следующий день Нина, естественно, рассказала коллеге про свою беду, высказав при этом с десяток подозрений. Вообще-то деньги мог взять кто угодно, потому что, выходя ненадолго, дверь они обычно не запирали.

Реакция Лидии Васильевны удивила Нину: она выслушала все очень сдержанно, что было на нее совсем не похоже. А через несколько дней Лидия Васильевна потихоньку, ничего не объясняя, переехала в другое помещение. Нина недоумевала, пока секретарь шефа не объяснила ей, в чем дело. Оказывается, Лидия Васильевна решила, что Нина подозревает ее в краже, а своим рассказом о пропаже денег пыталась ее «расколоть». Обидевшись насмерть, она поделилась с начальником и добилась переезда в другой кабинет.

Чуть позже директор вызвал к себе Нину и в доверительной беседе сообщил, что ее коллега очень обижена и больше не желает иметь с ней никаких отношений. Он, конечно, пытался ее разубедить, но лучше Нине постараться самой это сделать.

Кто и в чем не прав?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 7*

*Вы - руководитель направления подбора персонала высшего звена Екатеринбургского филиала московской компании «Терра - Эксклюзив». Вы знаете, что в Москве ваши коллеги достаточно успешно продают ассессмент-центры. Ситуация в Екатеринбурге такова, что если ассессмент и покупается, то только у московских компаний, что увеличивает его и так немалую цену. Вы хотите активно выйти на этот рынок. Сейчас вы встречаетесь с менеджером по персоналу издательства и типографии, издающих газету бесплатных объявлений «От уха к уху» (тираж 1 000 000, выходит три раза в неделю). Предварительно вы уже вели переговоры с менеджером по персоналу о ассессменте для подбора нескольких руководителей отделов продаж и менеджеров по продажам. Менеджер по персоналу предупредила вас, что на встречу может идти и генеральный директор (он же учредитель), который любит участвовать в решении вопросов, связанных с персоналом.*

Ваша цель - продать ассессмент.

*Менеджер по персоналу (Зина).* Вы чувствуете, что руководство издательства вами недоволено, но не понимаете почему. Вам кажется, что вы очень любезны со всеми и всегда пытаетесь сделать все, что от вас требуют. Вам кажется, что на вас все ополчились, «отыгрывают свое плохое настроение на вас». Генерального директора вы боитесь, в его присутствии вы теряете способность говорить и думать, особенно если он обращается к вам «Зинуленька». По поводу ассессмента решение вы принять не можете, вы не распоряжаетесь деньгами такого уровня, в вашем ведении только очень небольшие суммы на канцелярские расходы отдела персонала (ручки, карандаши и т. д.). Все более сложные решения, такие как проведение тренингов, обучение персонала, принимаются не вами. Сегодняшние переговоры - это просто рядовая неприятность.

*Генеральный Директор (Данила).* Вас не устраивает менеджер по персоналу и данные переговоры по ассессменту рассматриваются вами, как возможность непосредственно посмотреть на работу Зины. Больше всего вас раздражает ее неспособность принимать решения и отвечать за них. Вам необходимо понять, есть ли вообще смысл учить и развивать ее или надо принять решения о ее увольнении, но это вы делать не любите. Ассессмент очень вас заинтересовал, и вы готовы вкладываться в любые начинания, направленные на подбор качественного персонала и его дальнейшее развитие. Для вас первостепенное значение имеют качество предоставляемых услуг и люди, с которыми вы собираетесь работать в дальнейшем. В переговорах вы отдаете всю инициативу Зине, всячески ее поддерживаете, выбрав тактику поддакивания и иногда подмигивания. Зину вы называете исключительно Зинулечкой и постоянно повторяете: «Как Зинулечка решит...», «Это у нас решает Зинулечка» и т. д.

Важную роль в ассессменте играют наблюдатели из числа сотрудников компании, оценивающей, отбирающей или аттестующей персонал.

До ассессмента необходимо продумать заранее, кто будет играть пассивные роли в ролевых играх. Я несколько раз сталкивалась с тем, что желание «играть» проявляли сотрудники, отбирающие новый персонал в компанию; это достаточно опасно, так как они могут передумать в последний момент, а контролировать их невозможно. Играть может и сам тренер, и специально приглашенные люди. Очевидно, что поручать играть пассивные роли самим участникам не стоит. Участники, особенно в случаях ассессмента при подборе персонала, достаточно напряжены, тревожны и понимают, что жестко конкурируют друг с другом.

Для ассессмент-центров, нацеленных на отбор персонала, ситуации для ролевых игр составляются на основе должностных инструкции будущих должностей кандидатов и бесед с их будущими начальниками об основных типах проблем, которые должны будут решать соискатели в случае их приема на работу в компанию.

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена

типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.