Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 03.06.2025 12:27:03
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан
_____ /А.В. Назаренко/
«27» февраля 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«МЕДИАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Направление подготовки
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Квалификация
магистр

Формы обучения
очно-заочная

Москва, 2025 г.

Разработчик(и):
к.э.н., доцент кафедры
«Управление персоналом» /И.В. Белянина/

Согласовано:
Заведующий кафедрой
«Управление персоналом», д.э.н.,
профессор /М.М. Крекова/

Содержание

1		Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине	4
2		Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3		Структура и содержание дисциплины	4
	3.1	Виды учебной работы и трудоемкость	4
	3.2	Тематический план изучения дисциплины	5
	3.3	Содержание дисциплины	5
	3.4	Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий	6
	3.5	Тематика курсовых проектов (курсовых работ)	6
4		Учебно-методическое и информационное обеспечение	7
	4.1	Нормативные документы и ГОСТы	7
	4.2	Основная литература	7
	4.3	Дополнительная литература	7
	4.4	Электронные образовательные ресурсы	8
	4.5	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение	8
	4.6	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	8
5		Материально-техническое обеспечение	8
6		Методические рекомендации	8
	6.1	Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения	8
	6.2	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	9
7		Фонд оценочных средств	18
	7.1	Методы контроля и оценивания результатов обучения	18
	7.2	Шкала и критерии оценивания результатов обучения	18
	7.3	Оценочные средства	19

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель дисциплины: формирование и развитие у обучающихся личностных и профессиональных качеств в соответствии с направлением подготовки.

Задачи дисциплины:

- сформировать навыки нейтрализации негативных последствий конфликта;
- изучить методы и способы экономии денежных средств, времени, эмоциональных и душевных затрат сторон на разрешение конфликта;
- научиться вырабатывать реалистичный план будущих действий, с учетом интересов всех сторон

Обучение по дисциплине «Медиация в управлении человеческими ресурсами» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК-5.1. Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития, и обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. ИУК-5.2. Выстраивает социальное и профессиональное взаимодействие с учетом общих и специфических черт различных культур и религий, особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других наций и конфессий, различных социальных групп. ИУК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач, демонстрируя понимание особенностей различных культур и наций.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к элективным дисциплинам блока Б1 «Дисциплины (модули)». Дисциплина «Медиация в управлении человеческими ресурсами» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими компетенции будущих магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент.

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 часов).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестр
1	**Аудиторные занятия**	**28**	4
	В том числе:		
1.1	Лекции	14	4
1.2	Семинарские/практические занятия	14	4
2	**Самостоятельная работа**	**152**	4
	В том числе:		
2.1	Подготовка к практическим занятиям	60	4
2.2	Подготовка доклада	20	4

2.3	Подготовка курсовой работы	60	4
2.4	Подготовка к экзамену	12	4
3	**Промежуточная аттестация**		
	Экзамен		4
	Итого	**180**	4

3.2 Тематический план изучения дисциплины

3.2.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час			
		Всего	Аудиторная работа		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	
1	**Раздел 1. Теоретико-методологические основы медиации в управлении персоналом**	**180**	**14**	**14**	**152**
1.1	Тема 1. История развития медиации	28	2	2	24
1.2	Тема 2. Переговоры в системе коммуникаций	30	2	2	26
1.3	Тема 3. Фасилитация, как эффективная технология решения проблем	28	2	2	24
1.4	Тема 4. Роль и функции медиатора. Структура личности	30	2	2	26
1.5	Тема 5. Медиации-посредничество в деловых коммуникациях	30	2	2	26
1.6	Тема 6. Стадии и регламент медиации	34	4	4	26
	Итого	**180**	**14**	**14**	**152**

3.3 Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретико-методологические основы медиации в управлении персоналом

Тема 1. История развития медиации.

Система и принципы, преимущества и недостатки альтернативного разрешения споров. Определение понятия медиация. История медиации. Цели и задачи медиации. Медиация как процедурная технология связей с общественностью.

Тема 2. Переговоры в системе коммуникаций.

Социальный конфликт как открытое противоборство двух или более субъектов социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности. Теории социального конфликта. Структура социального конфликта. Разновидности социального конфликта. Основные этапы анализа и разрешения социального конфликта.

Тема 3. Фасилитация, как эффективная технология решения проблем.

Современные принципы медиации. Добровольность. Конфиденциальность. Сотрудничество и равноправие сторон. Открытость. Ответственность сторон за принятие решений. Независимость и беспристрастность медиатора. Инструменты

медиации, их виды и значение. Закономерности выбора нужных инструментов в процедуре медиации.

Тема 4. Роль и функции медиатора. Структура личности.

Особенности процесса восприятия, фильтры восприятия, установки. Оценка статуса людей в группе по вербальному и невербальному имиджу, микроструктуре общения. Роль коммуникации в процедуре медиации. Невербальное общение в медиации. Специальные методы работы с эмоциональным состоянием участников конфликта и эмоциональной составляющей конфликта.

Тема 5. Медиации-посредничество в деловых конфликтах.

Медиатор как личность и как профессионал. Современная типология медиаторов. Роль и функции медиатора в процедуре медиации. Система организации работы медиатора. Критерии выбора медиатора.

Тема 6. Стадии и регламент медиации.

Критерии возможностей рассмотрения спора с помощью процедуры медиации. Критерии выбора медиатора. Правила проведения процедуры медиации. Цели и задачи медиатора на каждой из 5 фаз процедуры медиации. Значение информации в медиации, цели и способы передачи и получения информации.

3.4 Тематика семинарских/практических занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Практическое/семинарское занятие 1. История развития медиации

Практическое/семинарское занятие 2. Переговоры в системе коммуникаций

*Практическое/семинарское занятие 3***.** Фасилитация, как эффективная технология решения проблем

Практическое/семинарское занятие 4. Роль и функции медиатора. Структура личности

Практическое/семинарское занятие 5. Медиации-посредничество в деловых конфликтах

Практическое/семинарское занятие 6, 7. Стадии и регламент медиации

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

1. Роль медиации в разрешении трудовых конфликтов: теоретические аспекты и практическое применение.
2. Эффективность медиации как инструмента управления человеческими ресурсами в современных организациях.
3. Сравнительный анализ традиционных методов разрешения конфликтов и медиации в управлении персоналом.
4. Психологические аспекты медиации: как личностные качества медиатора влияют на результат.
5. Медиация в процессе адаптации новых сотрудников: возможности и ограничения.
6. Влияние корпоративной культуры на процесс медиации в компании.
7. Как развивать навыки медиации у менеджеров по персоналу.
8. Использование медиации в многонациональных и многокультурных командах.
9. Медиация и предотвращение конфликтов: проактивные подходы в управлении человеческими ресурсами.
10. Изучение роли медиатора в процессах групповой динамики и командного взаимодействия.
11. Медиация как способ улучшения коммуникации внутри организации.

12. Применение медиации в сфере управления проектами: вызовы и возможности.
13. Социальные и этические аспекты медиации в управлении человеческими ресурсами.
14. Как медиация может способствовать повышению вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.
15. Развитие медиации в малом и среднем бизнесе: барьеры и перспективы.
16. Медиация и HR-брендинг: как разрешение конфликтов влияет на имидж организации.
17. Профессиональные стандарты и сертификация медиаторов в области HR.
18. Использование технологий и онлайн-платформ для медиации в управлении человеческими ресурсами.
19. Изучение примеров успешной медиации в крупных международных компаниях.
20. Будущее медиации в управлении человеческими ресурсами: инновации, тренды и прогнозы.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

- Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993.
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ
- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
- Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

4.2 Основная литература

1. Распопова, Н. И. Медиация : учебное пособие для вузов / Н. И. Распопова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14347-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519929.

2. Чумиков А.Н. Переговоры - фасилитация - медиация : учебное пособие для студентов вузов / Чумиков А.Н.. — Москва : Аспект Пресс, 2014. — 159 с. — ISBN 978-5-7567-0738-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/56797.html

4.3 Дополнительная литература

1. Чернова, Г. Р. Конфликтология : учебное пособие для вузов / Г. Р. Чернова, М. В. Сергеева, А. А. Беляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08423-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/516758.

2. Бунтовская, Л. Л. Конфликтология : учебное пособие для вузов / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08403-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/514460.

3. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт,

2023. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/530803.

4. Новопашина, Л. А. Конфликт-менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Л. А. Новопашина, Б. И. Хасан, Т. И. Юстус. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14448-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519883.

4.4 Электронные образовательные ресурсы

https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=12568

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Операционная система, Windows 11 (или ниже) - Microsoft Open License
2. Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочно-консультационная база Консультант Плюс (некоммерческая версия) http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button

5. Материально-техническое обеспечение

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)/ SMART доска).

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Дисциплина «Медиация в управлении человеческими ресурсами» занимает очень важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Управленческая деятельность не должна идти в разрез с действующими правовыми нормами. Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и отработать практику.

Требования к лекции:

- научность и информативность (современный научный уровень), доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;
- активизация мышления слушателей, постановка вопросов для размышления, четкая структура и логика раскрытия последовательно излагаемых вопросов;
- разъяснение вновь вводимых терминов и названий, формулирование главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их;
- эмоциональность формы изложения, доступный и ясный язык;
- применение интерактивных методов обучения.

В процессе обучения обучающегося используются различные виды учебных занятий (аудиторных и внеаудиторных): лекции, практические занятия, консультации. На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить обучающегося с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до обучающегося требования кафедры, ответить на вопросы.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить обучающегося с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание обучающегося на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности обучающегося, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой обучающегося по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категориальный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить тему очередного лекционного занятия, дать краткие рекомендации по подготовке. Определить место и время консультации обучающимся, пожелавшим выступить с докладами по актуальным вопросам обсуждаемой темы.

Искусство лектора помогает хорошей организации работы обучающегося на лекции.

Содержание, четкость структуры лекции, применение приемов поддержания внимания – все это активизирует мышление и работоспособность, способствует установлению педагогического контакта, вызывает у обучающегося эмоциональный отклик, воспитывает навыки трудолюбия, формирует интерес к предмету.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для работы над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания при работе на семинарском/практическом занятии.

Семинары/практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к ним рекомендуется повторить конспект лекций, изучить основную и дополнительную литературу, ознакомиться с новыми публикациями в периодических изданиях: журналах,

газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Необходимо проанализировать действующее законодательства в рамках темы семинарского/практического занятия.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом. Данное время необходимо посвятить изучению соответствующей темы, подготовке семинарскому/практическому занятию (экзамену), выполнению заданий, выдаваемых преподавателем. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Тестирование является формой промежуточного, а также итогового контроля знаний студентов. Тестирование стимулирует систематическую работу студентов в течение всего периода изучения дисциплины, что повышает познавательно-творческую направленность самообразования. При подготовке к тестированию необходимо наряду с основной учебной литературой использовать конспекты лекций, дополнительную литературу или материалы из справочных (консультационных) баз.

Методические рекомендации на составление и выступление с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правило, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками нужно

систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу может проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут. Весьма выигрышным является представление доклада, сопровождающееся презентацией.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамена;
- сдача экзамена.

Подготовку к экзамену целесообразно начать с изучения и проработки нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других. В ходе подготовки к экзамену необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением.

Методические рекомендации по написанию курсовой работы

Курсовая работа является важным этапом в изучении дисциплины «Медиация в управлении человеческими ресурсами». Основной целью выполнения курсовой работы

является развитие навыков теоретических исследований, обобщение и оценка их результатов.

Курсовая работа – это самостоятельная работа студента. Она должна иметь теоретическую и практическую направленность. Курсовая работа имеет теоретическую и практическую направленность. Курсовая работа – это самостоятельная работа студента. Она должна иметь теоретическую и практическую направленность. Курсовая работа имеет теоретическую и практическую направленность.

Выполнение курсовой работы представляет собой творческий процесс, состоящий из следующих основных этапов:

1. Выбор темы.
2. Составление и согласование плана.
3. Проведение теоретических исследований.
4. Анализ исследуемой проблемы в конкретном регионе.
5. Обоснование выводов и предложений.
6. Написание и оформление работы.
7. Проверка готовой работы на оригинальность

Объем курсовой работы составляет 25-50 страниц машинописного текста.

В структуру курсовой работы входят следующие элементы:

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение.
4. Основная часть.
5. Заключение.
6. Список используемых источников.
7. Приложения (не обязательны).
8. Справка (протокол или скриншот) об оригинальности.

Тема курсовой работы выбирается студентом из числа рекомендованных в рабочей программе. Студент самостоятельно может предложить другую тему курсовой работы, либо изменить ее формулировку по согласованию с преподавателем.

Выбранная тема должна быть актуальна с научной точки зрения, носить комплексный характер и соответствовать требованиям и задачам изучения дисциплины «Медиация в управлении человеческими ресурсами».

Титульный лист должен соответствовать шаблону, приведенному в рабочей программе дисциплины и содержать указание на учредителя, наименование учебного заведения, факультет, кафедру, форму обучения, номер группы, предмет, тему, ФИО обучающегося, ФИО преподавателя, место для выставления оценки и год сдачи курсовой работы.

Во введении, которое занимает 2–3 страницы, обосновывается выбор темы, ее актуальность и практическая значимость. Здесь определяется объект и предмет исследования, формулируются цели и задачи, указываются материалы, на основании которых будет написана курсовая работа. Актуальность и степень разработанности темы показывает, насколько важным в сегодняшних условиях является изучение выбранной обучающийся темы. Актуальность темы может быть обусловлена, например, недостаточным уровнем знаний о новых процессах и явлениях, необходимостью адаптации существующего знания к изменившимся условиям, высокой социально-экономической значимостью проблемы, наличием негативных процессов, явлений и необходимостью их устранения и др. Указание на разработанность проблемы позволяет, с одной стороны, выяснить степень знакомства обучающегося со специальной литературой, а с другой - оценить в дальнейшем личный вклад обучающегося в решение поставленных в работе проблем. Рекомендуется в этой части введения привести фамилии наиболее известных авторов, работающих в данной области.

Объект исследования — это процесс или явление, избранные для изучения.

Предмет — это та часть, сторона объекта, которая будет изучаться. Важно понять, что формулировка объекта и предмета исследования определяет логику дальнейшего анализа. Имея один и тот же объект исследования, можно рассматривать его разные стороны, и, соответственно, иметь разные предметы исследования одного и того же объекта.

Следующий шаг - это формулировка цели и задач исследования. Цель представляет собой конечный результат исследования, то, ради чего оно выполнялось. Цель работы конкретизируется в поставленных задачах, которые являются «ступеньками», ведущими к ее достижению. Цели и задачи должны быть конкретными и четкими. Для этого рекомендуется использовать такие глагольные формы и речевые обороты, как «изучить..«провести анализ..«рассчитать...», «выявить связь...», «оценить уровень.» и др.

Основная часть – наиболее сложная, важная и трудоемкая часть курсовой работы. В основной части ставится проблема, анализируется степень ее теоретической разработанности, даются различные точки зрения на рассматриваемую проблему, обосновывается собственная точка зрения автора по исследуемой проблеме, проводится анализ фактического материала, определяются пути решения проблемы для конкретного объекта, оценивается их эффективность.

Круг рассматриваемых в работе вопросов определяется поставленной целью и характером изучаемой проблемы. При их изложении каждый последующий вопрос должен быть логично связан с предыдущим. Раскрывая тему, необходимо соблюдать логическую последовательность изложения материала.

Рекомендуется увязывать рассмотрение основных теоретических положений с конкретными примерами из хозяйственной практики, ситуациями из периодической печати. Такой подход позволяет провести анализ условий, факторов, влияющих на систему управления и ее элементы, выявить недостатки, определить причины сложившегося положения и на базе этого разработать предложения по совершенствованию управления. Каждый раздел должен соблюдать выводы.

Предложения автора могут носить как теоретико-методологическую, так и практическую направленность, что предопределяется целью исследования и наличием тех материалов, которыми располагает студент при выполнении курсовой работы.

В заключении обобщаются результаты исследования, формулируются основные выводы, отражающие сущность проведенной работы. Заключение является логическим завершением курсовой работы. Оно призвано показать, выполнены ли поставленные во введении задачи, достигнута ли цель работы.

Заключение составляется по следующей схеме:

- степень решения задач курсовой работы;
- методы и средства решения этих задач;
- полученные результаты работы;
- возможность практической реализации работы.

В заключительной части дается оценка степени выполнения поставленной задачи, которая вытекает из темы работы и полученных в разделах результатов. Оценка должна содержать данные о наличии в курсовой работе элементов исследования и о практической значимости работы с точки зрения обучающегося.

Объем заключения - 1–3 страницы.

В списке используемых источников указываются использованные при написании контрольной работы источники, на которые имеются ссылки в тексте.

Приложение оформляется при необходимости, чтобы не загружать основной текст большим количеством иллюстративного материала. При этом в основном тексте следует оставлять только тот графический материал, который позволяет непосредственно отразить сущность и раскрыть содержание излагаемой темы. Материал же, являющийся иллюстрацией к теме, целесообразно выносить в приложение. Это могут быть различного рода ситуации, подробные таблицы, доказательства, варианты схем организационной

структуры управления, описания различных методик и др. Объем приложения не ограничивается.

Текст должен быть кратким и не допускать различных толкований, используемые обозначения, термины и определения должны соответствовать установленным стандартам. Сокращения слов в тексте не допускаются, кроме общепринятых, которые обычно при первом употреблении сопровождаются расшифровкой.

Текст курсовой работы должен сопровождаться схемами, графиками, диаграммами, таблицами, рисунками и другим иллюстративным материалом, который придает тексту ясность, конкретность и наглядность. Количество иллюстраций определяется содержанием работы.

Иллюстрации обозначаются словом «Рисунок» и нумеруются последовательно арабскими цифрами либо сквозным способом, либо в пределах соответствующего раздела (на усмотрение автора). Табличная форма представления информации наиболее часто употребима. Нумерация таблиц по ходу текста может быть сквозной или в пределах раздела (опять же на усмотрение автора). Недопустимо включать в курсовую работу фрагменты текстов других авторов, а также цифровой материал без ссылок на источник. Это расценивается как плагиат и относится к серьезным нарушениям. Такая работа не допускается к защите. При ссылке на литературный источник кроме его упоминания необходимо помещать ссылку, отражающие местонахождение используемого материала. Ссылки могут быть затекстовыми (например: [12, с. 76]), либо постраничными. Постраничные ссылки оформляются в виде сносок, помещаемых под чертой внизу той страницы, где заканчивается цитата или изложение заимствованного материала. Сноска имеет порядковый номер и содержит фамилию, инициалы автора, название работы, место издания, наименование издательства, год издания, номера страниц.

Приложения следует оформлять как продолжение работы, располагая их в том порядке, в котором приведены ссылки на них в основном тексте.

Обозначается приложения заглавными буквами алфавита, которые отражают их последовательность.

Требования к оформлению.

Курсовая работа выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297 мм) в электронной форме. Текст должен быть подготовлен в редакторе Microsoft Word и иметь следующие параметры:

- поля (слева – 3,0 см, сверху и снизу – 2 см, справа – 1,5 см);
- абзацный отступ (красная строка) – 1,25 см;
- шрифт – Times New Roman;
- межстрочный интервал – 1,5 (отступ справа/слева и интервал перед/после равны нулю, разбивка на страницы без запрета висячих строк);
- кегль (размер шрифта) – 14;
- ориентация – книжная;

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ГЛАВА…….» «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки выделять по сравнению с основным текстом. Слово «Раздел» не пишется.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов (параграфов) должна быть в пределах каждого раздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела и пункта в разделе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

В конце номера раздела и пункта (подпункта) точка не ставится. Каждый раздел рекомендуется начинать с нового листа (страницы).

Заголовки разделов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Заголовки пунктов и подпунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной. Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится. Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Пример

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 2

1 Заголовок 1-го раздела 5
1.1 Заголовок 1-подраздела 1-го раздела 6
1.2 Заголовок 2-го подраздела 1-го раздела 9

2 Заголовок 2-го раздела 10
2.1 Заголовок 1-подраздела 2-го раздела 10
2.2 Заголовок 2-го подраздела 2-го раздела 13
2.3 Заголовок 3-подраздела 2-го раздела 17

2 Заголовок 3-го раздела 20
3.1 Заголовок 1-подраздела 3-го раздела 20
2.2 Заголовок 2-го подраздела 3-го раздела 23

Заключение 25

Список используемых источников 28

Приложения 29

Результат проверки на заимствования 35

*В*се страницы курсовой работы должны быть пронумерованы (титульный лист считается, но ставить нумерацию начинают с введения). В общую нумерацию входят список литературы и приложения. Порядковый номер страницы проставляют в правом нижнем углу листа без точки.

Список используемых источников библиографическое описание использованных источников и помещается после заключения. Библиографическое описание составляется в соответствии с ГОСТ.

Источники приводятся сплошным списком в следующей последовательности:

- Нормативно-правовые акты (по юридической силе)
- Учебные и научные источники (в алфавитном порядке)
- Ссылки на интернет-источники (в алфавитном порядке по названию источника)

Все библиографические записи (кроме нормативно-правовых актов) располагают по алфавиту фамилий авторов или первых слов заглавий документов. Библиографические записи произведений авторов-однофамильцев располагают в алфавите их инициалов. Нумерация всех источников в списке должна быть сквозной.

Список используемых источников должен содержать не менее 25 позиций, и включать в себя нормативно-правовые акты, учебно-методические и научные источники, интернет-ресурсы

Список используемых источников располагается после раздела «Заключение», перед приложениями. Если приложения содержанием не предусмотрены, то список используемых источников предшествует документу о проверке на заимствования.

Готовая работа проходит проверку на заимствования. Проверка осуществляется в системах eTXT Антиплагиат или Антиплагиат.ВУЗ. Пороговое значение оригинальности работы составляет 60%. Справка (протокол проверки или скринщот с результатами проверки

) является неотъемлемой частью курсовой работы. Если делается скриншот проверки, на экране должно быть видно содержание работы и процент оригинальности.

Защита курсовой работы.

Завершенная курсовая работа сдается к указанному преподавателем сроку на проверку. После проверки курсовой работы руководитель принимает решение о допуске к защите. Цель защиты - выявить глубину понимания, степень усвоения основных положений по изучаемой теме, степень самостоятельности выполнения работы. Для защиты студент готовит краткое сообщение по курсовой работе дополнительно может быть подготовлена презентация или иллюстративный материал. На защите обучающийся кратко (в течение 6-8 мин) излагает содержание своей работы сопровождая свое выступление демонстрацией презентации или иллюстративного материала при их наличии. Преподаватель задает вопросы, на которые обучающийся должен дать развернутые ответы. В зависимости от степени владения исследуемой проблемой преподавателем выставляется оценка, которая отражается в ведомости и в зачетной книжке. Оценке подлежат: знания в области исследования; владение современными приемами научного исследования и использование их в практике исследования проблемы; степень решения поставленных в работе задач; умение излагать результаты и отвечать на вопросы.

В случае конфликтной ситуации защита курсовой работы выносится на комиссию, состоящую из преподавателей кафедры «Управление персоналом» (состав комиссии утверждается заведующим кафедрой).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ/

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра: «Управление персоналом»

Форма обучения: очная

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: *«Медиация в управлении человеческими ресурсами»*

На тему: *«Тема курсовой»*

Студент Петров А.А.

Группа 232-641

Преподаватель Белянина И.В.

Оценка _____ _____
(подпись преподавателя)

МОСКВА 2025 г.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Текущий контроль (работа на практических/семинарских занятиях):

- устные опросы
- тестирование
- выступление с докладом

Промежуточный контроль

- тестирование

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Устный опрос

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Показатели оценивания:

1) полнота и правильность ответа;
2) степень осознанности, понимания изученного;
3) языковое оформление ответа.

Критерии оценивания устного опроса:

5 баллов ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

4 балла ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для 5 баллов, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

3 балла ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

2 балла ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестирование (текущий и промежуточный контроль)

до 51% - неудовлетворительно
51%-80% - удовлетворительно
81% - 90% - хорошо
91% - 100% - отлично

Доклад

5 баллов при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.

5. Четкость дикции.
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.
7. Доклад сопровождается презентацией

4 балла: невыполнение любых двух из указанных условий.
3 балла : невыполнение любых трех из указанных условий.
2 балла: невыполнение любых четырех из указанных условий.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Примерные вопросы по темам

Тема 1. История развития медиации.

1. Когда впервые начала активно применяться процедура медиации?
2. Когда медиация трансформировалась в независимую процедуру?
3. Когда институт медиации получил международное признание?
4. Когда в России был принят закон о медиации?
5. На что ориентирована медиация?
6. Являются ли итоги медиации обязательными к выполнению?

Тема 2. Переговоры в системе коммуникаций.

1. Назовите основные ошибки ведения переговоров.
2. Что такое техники активного слушания?
3. Какой прием активного слушания позволяет уточнить информацию с помощью ее краткого повторения?
4. Что следует предпринять в процессе переговоров, когда необходимо добиться уровневого контакта с партнером?
5. Перечислите основные причины расхождения между направленной и полученной информацией в процессе переговоров.
6. Почему прежде, чем начать работать над существом вопроса переговоров, необходимо отделить проблему людей от проблемы дела?

Тема 3. Фасилитация, как эффективная технология решения проблем.

1. Что такое фасилитация?
2. В чем преимущества групповой фасилитации?
3. В чем заключается основная роль фасилитатора?
4. Перечислите главные составляющие групповой фасилитации?
5. На какие вопросы целесообразно ответить при налаживании процесса принятия решений?
6. Что такое регламентированная фасилитация?

Тема 4. Роль и функции медиатора. Структура личности.

1. Какие специальные функции посредник должен уметь выполнять во время медиации?
2. На какие этапы можно разделить обеспечение профессиональной компетентности медиатора?
3. В каких обстоятельствах медиатор должен или может быть обязан раскрыть конфиденциальную информацию?
4. Перечислите основные принципы медиатора?
5. На какие категории можно разделить риски соблюдения основных принципов медиатора?

6. Что необходимо сделать медиатору, если сложный конфликт не поддается разрешению?

Тема 5. Медиации-посредничество в деловых конфликтах.

1. Что такое медиация?
2. За счет чего медиатор решает конфликт?
3. Можно ли решить любой конфликт с помощью медиации?
4. В каких случаях эффективна медиация?
5. Исследует ли медиатор доказательства?
6. Есть нормативные акты, определяющие правовой статус посредничества?

Тема 6. Стадии и регламент медиации.

1. Перечислите основные стадии проведения медиации.
2. В чем заключается задача вступительного слова медиатора?
3. На какой стадии выявляют все имеющиеся проблемы?
4. Какие две важные задачи выполняет медиатор на стадии поиска альтернатив?
5. Чем занимается медиатор на стадии составления итогового документа?
6. Дайте определение принципу самостоятельности сторон.

Примерные тестовые вопросы

1. Придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете\: «Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом» Пример какого метода управления конфликтами представлен в ситуации:

1) внутриличностный метод
2) межличностные метод
3) структурный метод
4) метод переговоров
5) метод, включающий ответные агрессивные действия

2. Известны варианты поведения в конфликтной ситуации. Активная борьба за свои интересы, устранение или подавление любого сопротивления. Уход от конфликтного взаимодействия. Разработка взаимоприемлемого соглашения, компромисса. Использование результатов конфликта в своих интересах. Кем данные варианты поведения были обобщены:

1) К.Томасом и Р.Килменном
2) К. Роджерсом и А. Маслоу
3) К. Юнгом
4) Л. Туроу

3. При стадии конфликта «напряженность, несогласие», переговоры …

1) проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
2) рациональны
3) необходимы с участием третей стороны
4) невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

4. При стадии конфликта «соперничество, враждебность», переговоры …

1) проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
2) рациональны

3) необходимы с участием третей стороны
4) невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

5. При стадии конфликта «агрессивность», переговоры …
1) проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
2) рациональны
3) необходимы с участием третей стороны
4) невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

Перечень тем для подготовки доклада

1. Характеристика основных принципов проведения процедуры медиации и практики их применения на примере конкретных компаний .
2. Инструменты медиации, их виды, значение и закономерности выбора в процедуре медиации
на примере конкретных предприятий.
3. Значение и уровни информации в медиации.
4. Основные технологии позитивной коммуникации в медиации.
5. Коммуникативная компетентность медиатора и ее значение для процедуры медиации.
6. Цели и методы работы с эмоциональным состоянием участников конфликта.
7. Каким требованиям должна соответствовать личность медиатора.
8. Особенности профессиональных знаний, навыков и умений медиатора.
9. Влияние личностных качеств медиатора на его профессиональную деятельность.
10. Виды медиаций
11. Правовое регулирование медиации
12. Основные подходы к формированию эффективного коллектива
13. Эффективные коммуникации в коллективе
14. Организация работы медиатора
15. Система организации работы медиатора.
16. Система контроля за деятельностью медиатора.

7.3.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация может проходить посредством тестирования. Тест охватывает все темы курса.

Примерные тестовые вопросы:

1. В чем заключаются внутриличностные методы управления конфликтами:
1) умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая психологической защитной реакции со стороны другого человека
2) разъяснении требований к работе, формировании координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей, использовании систем вознаграждения
3) выборе формы, стиля дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на собственных интересах

2. Первичные группы, чьи интересы затрагиваются в конфликте – это группы, в которых:
1) затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров

2) затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени

3. Вторичные группы, чьи интересы затрагиваются в конфликте – это группы, в которых:

1) затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров

2) затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени

4. Если переговоры проходят с участием посредника, что входит в его задачи на второй стадии (официальные заявления участников переговоров):

1)посредник должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты не перебивали друг друга

2) посредник должен увидеть и привести в действие возможные комбинации из интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений

3) посредник должен определить сильных и слабых участников конфликта и примкнуть к слабому участнику

5. Если переговоры проходят с участием посредника, что входит в его задачи на третей стадии (поиск взаимоприемлемого решения, психологическая борьба):

1) посредник должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты не перебивали друг друга

2) посредник должен увидеть и привести в действие возможные комбинации из интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений

3) посредник должен определить сильных и слабых участников конфликта и примкнуть к слабым участникам