

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:29:35
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.ДЭ.02.02 Управление эффективными коммуникациями
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление малым бизнесом
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Гурий Петр Степанович, канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента
непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой
менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.ДЭ.02.02 Управление эффективными
коммуникациями одобрена на заседании кафедры менеджмента
непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Инвестиционное проектирование обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции**	Наименование Компетенции**	Код индикатора достижения компетенций**	Наименование индикатора достижения компетенций**	Образовательный результат**
<p>07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 08.037 БИЗНЕС-АНАЛИТИК, утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 №821н. D/01.6 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей</p>	ПК-1	Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.2	Осуществляет описание возможных решений	<p>ПК-1.2. У-3 Умеет определять связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа ПК-1.2. 3-2 Знает теорию систем</p>
<p>07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 08.018 СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ, утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.04.2025 №264н. D/04.6</p>	ПК-3	Способен консультировать и оказывать методологическую поддержку работникам организации в области управления рисками	ПК-3.2	Создает каналы коммуникации для передачи информации в области управления рисками представителям бизнес-процессов организации	<p>ПК-3.2. 3-9 Знает виды и способы коммуникации с руководством организации и представителями бизнес-процессов</p>

Консультирова ние и методологичес кая поддержка работников организации в области управления рисками					
---	--	--	--	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 40 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 18 ак.час на практические занятия. 32 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.ДЭ.02.02 Управление эффективными коммуникациями реализуется в 5-м семестре 3-го курса после изучения дисциплин:

- Управление стартапами;
- Экономика предприятия.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					Самостоятельная работа						
		ВСЕГО	Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Конт роль	СРкр		СРэк
		Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ														
Тема 1.1	Понятие и структура управленческих коммуникаций	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Доклад
Тема 1.2	Барьеры и помехи в управленческих коммуникациях	12	4	0	0	4	0	0	0		0	0	4	Опрос Тестирование

Тема 1.3	Вербальные и невербальные средства делового общения	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Контрольное задание
Тема 1.4	Слушание как основа эффективной коммуникации	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Тестирование
Раздел 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ														
Тема 2.1	Организация совещаний и собраний в малом бизнесе	14	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Тестирование
Тема 2.2	Деловая переписка и внутренние распорядительные документы	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Доклады
Тема 2.3	Обратная связь как инструмент управления	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Контрольное задание
		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	зачет
Итого		72	18	0	0	18	0	0	0	4		0	32	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретические основы управленческих коммуникаций

Тема 1.1. Понятие и структура управленческих коммуникаций. ПК-1.2; ПК-3.2

Понятие и сущность коммуникации. Коммуникация как процесс передачи информации. Значение коммуникаций в управлении малым бизнесом. Элементы коммуникационного процесса: отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь, помехи. Виды управленческих коммуникаций: устные и письменные, формальные и неформальные, вертикальные и горизонтальные, внутренние и внешние. Коммуникационные потоки в малом предприятии. Информационное обеспечение управленческой деятельности.

Тема 1.2. Барьеры и помехи в управленческих коммуникациях. ПК-1.2; ПК-3.3

Понятие коммуникационного барьера. Классификация барьеров: организационные (иерархические уровни, расстояния), психологические (недоверие, предубеждения, защита), семантические (разное понимание слов и выражений), языковые и стилистические, невербальные (жесты, мимика, интонации), информационные (избыток или недостаток сведений). Способы выявления и устранения барьеров в малом бизнесе. Создание условий для свободного обмена информацией. Правила формирования и использования баз данных для информационного обеспечения коммуникаций.

Тема 1.3. Вербальные и невербальные средства делового общения. ПК-1.2; ПК-3.2

Устная и письменная речь как средства делового общения. Требования к деловой речи: ясность, точность, лаконичность, логичность, уважительность. Невербальные средства общения: жесты, позы, мимика, взгляд, голосовые характеристики, личное пространство. Их значение в передаче смысла. Соответствие вербальных и невербальных сигналов. Чтение невербальных сигналов собеседника. Учёт национальных и культурных особенностей невербального поведения. Информационно-справочная работа на основе различных сочетаний поисковых признаков в существующих базах данных.

Тема 1.4. Слушание как основа эффективной коммуникации. ПК-1.2; ПК-3.2

Понятие активного (вдумчивого) слушания. Отличие слушания от простого слышания. Уровни слушания: игнорирование, притворное слушание, избирательное слушание, внимательное слушание, вдумчивое слушание с обратной связью. Приёмы вдумчивого слушания: уточнение, пересказ, отражение чувств, резюмирование. Препятствия для эффективного слушания. Значение слушания для руководителя малого бизнеса (выявление проблем, укрепление доверия, сбор обратной связи).

Технология подготовки аналитических материалов по результатам слушания сотрудников и клиентов.

Раздел 2. Практические инструменты эффективных коммуникаций в малом бизнесе

Тема 2.1. Организация совещаний и собраний в малом бизнесе. ПК-1.2; ПК-3.2

Виды совещаний: оперативные, плановые, проблемные, информационные. Особенности организации совещаний в малой команде (короткая продолжительность, тесное общение, отсутствие помощников). Подготовка совещания: определение цели, повестка, приглашение участников. Правила ведения совещания: регламент, управление обсуждением, фиксация решений. Типичные ошибки при проведении совещаний в малом бизнесе (частые и долгие совещания, отступления от темы, неподготовленность). Оценка результативности совещания. Порядок формирования и использования баз данных для информационного обеспечения подготовки совещаний.

Тема 2.2. Деловая переписка и внутренние распорядительные документы. ПК-1.2; ПК-3.2

Виды деловых писем и внутренних документов в малом бизнесе: служебные записки, распоряжения, указания, объяснительные записки, уведомления. Требования к оформлению и содержанию деловых писем: структура, язык, стиль, подпись. Правила составления распорядительных документов руководителя. Учёт документов и контроль исполнения. Переписка с клиентами и партнёрами. Электронная переписка: особенности, этикет, опасности (неверное толкование, неполнота информации). Информационно-справочная работа на основе различных сочетаний поисковых признаков в существующих базах данных.

Тема 2.3. Обратная связь как инструмент управления. ПК-1.2; ПК-3.2

Понятие и виды обратной связи в управлении: положительная и отрицательная, нематериализованная и развёрнутая. Роль обратной связи в развитии сотрудников и улучшении работы малого предприятия. Правила предоставления обратной связи: своевременность, конкретность, уважительность, ориентация на поведение, а не на личность. Техника «Я-высказывания». Приём обратной связи от подчинённых: поощрение открытости, безоценочное восприятие, благодарность за критику. Трудные случаи обратной связи (критика, указание на ошибки). Способы сбора обратной связи от коллектива и клиентов. Технология подготовки аналитических материалов на основе обратной связи.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. *Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.ДЭ.02.02* Управление эффективными коммуникациям. Совокупность оценочных

материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. *ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.*

4.3. *Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.*

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.06 Комплаенс-менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным заданиям по разделам): доклад, опрос, тестирование, эссе, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
4	Обучающийся 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.
3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной 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.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия		
4	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	1	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	5	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
6	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
5-4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3-2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Критерии оценивания эссе

Критерии оценки	Баллы	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	2	Глубокое раскрытие темы, четкая постановка проблемы, аргументированность, использование не менее 3 источников
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика и структура	1	Единый стиль, наличие введения, основной части и

		заклучения, точные формулировки
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность, логические связи между частями, выводы соответствуют аргументам
Оригинальность и самостоятельность	0,5	Собственная позиция автора, оригинальность суждений
Аргументированность	0,5	Наличие аргументов и примеров из практики комплаенса
Объём и полнота	0,5	Соответствие рекомендуемому объёму (3-5 страниц)
Итого максимально:	6	

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

Раздел 1. Теоретические основы управленческих коммуникаций

Тема 1.1. Понятие и структура управленческих коммуникаций. ПК-1.2; ПК-3.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под управленческой коммуникацией? Какова её роль в управлении малым бизнесом?

Вопрос 2. Назовите основные элементы коммуникационного процесса.

Вопрос 3. Какие виды управленческих коммуникаций выделяют по направлению потока информации?

Вопрос 4. Чем формальные коммуникации отличаются от неформальных? Приведите примеры.

Вопрос 5. Какие виды коммуникаций относятся к внешним, а какие – к внутренним?

Вопрос 6. Что такое горизонтальные коммуникации? Для решения каких задач они используются?

Вопрос 7. Какие функции выполняют управленческие коммуникации в организации?

Вопрос 8. Какие информационные потоки существуют в малом предприятии?

Вопрос 9. Как осуществляется информационное обеспечение управленческой деятельности?

Вопрос 10. Какие требования предъявляются к информации в системе управленческих коммуникаций?

Доклад:

Подготовка докладов «Понятие и структура управленческих коммуникаций».

Пять групповых докладов с обсуждением понятия, элементов и видов управленческих коммуникаций, их роли в малом бизнесе и информационного обеспечения управленческой деятельности.

Тематика докладов:

1. Понятие и сущность управленческих коммуникаций: подходы к определению.
2. Коммуникационный процесс: отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь.
3. Формальные и неформальные коммуникации в малом бизнесе: преимущества и риски.
4. Вертикальные и горизонтальные коммуникации: особенности организации на малом предприятии.

5. Информационное обеспечение управленческой деятельности: источники, методы сбора, критерии качества.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 1.2. Барьеры и помехи в управленческих коммуникациях. ПК-1.2; ПК-3.3

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что понимается под коммуникационным барьером?

Вопрос 2. Какие виды коммуникационных барьеров Вы знаете?

Вопрос 3. Что такое организационные барьеры? Приведите примеры.

Вопрос 4. В чём проявляются психологические барьеры в общении?

Вопрос 5. Что такое семантические барьеры? Как они возникают?

Вопрос 6. Какие языковые и стилистические барьеры существуют?

Вопрос 7. Как невербальные сигналы могут создавать помехи в коммуникации?

Вопрос 8. Какие способы выявления коммуникационных барьеров существуют?

Вопрос 9. Как устранить барьеры в коммуникациях в малом бизнесе?

Вопрос 10. Какую роль играют базы данных в информационном обеспечении коммуникаций?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных барьеров относится к психологическим?

а) территориальная удалённость подразделений;

б) отсутствие чётких регламентов;

в) недоверие к отправителю информации;

г) профессиональный жаргон.

Что такое семантический барьер?

- а) противоречие слов и жестов;
- б) разное понимание значений слов и выражений;
- в) многоуровневая иерархия;
- г) недостаток времени.

Какой способ наиболее эффективен для выявления коммуникационных барьеров в малом бизнесе?

- а) опросы и анкетирование сотрудников;
- б) увеличение числа совещаний;
- в) усложнение документооборота;
- г) сокращение штата сотрудников.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие барьеры относятся к организационным?

- а) многоуровневая иерархия;
- б) территориальная удалённость подразделений;
- в) недоверие к руководителю;
- г) отсутствие чётких регламентов;
- д) разное понимание профессиональных терминов.

Какие способы помогают устранить коммуникационные барьеры в малом бизнесе?

- а) упрощение иерархии (короткие цепи передачи);
- б) стандартизация документов и регламентов;
- в) увеличение числа уровней управления;
- г) обучение персонала эффективным коммуникациям;
- д) создание каналов обратной связи.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов выявления и устранения коммуникационных барьеров в организации:

- а) разработка мероприятий по устранению барьеров;
- б) анализ результатов устранения барьеров (контроль);
- в) выявление барьеров (опросы, наблюдение, анализ конфликтов);
- г) классификация выявленных барьеров (организационные, психологические, семантические);
- д) внедрение разработанных мероприятий.

Расположите в правильной логической последовательности этапы передачи информации при возникновении организационного барьера (многоуровневая иерархия):

- а) искажение информации на промежуточных уровнях;
- б) передача информации от руководителя к подчинённому через несколько уровней;

- в) получение искажённой информации конечным получателем;
- г) принятие неверного решения на основе искажённой информации;
- д) обратная связь от конечного получателя.

Расположите в правильной последовательности этапы работы с семантическим барьером:

- а) выявление непонятных терминов и выражений;
- б) адаптация сообщения под уровень получателя;
- в) замена или пояснение непонятных слов;
- г) проверка понимания (обратная связь);
- д) стандартизация терминов в документах и регламентах.

Тема 1.3. Вербальные и невербальные средства делового общения. ПК-1.2; ПК-3.2

Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. Что такое вербальные средства общения? Приведите примеры.
- Вопрос 2. Какие требования предъявляются к деловой речи?
- Вопрос 3. Что такое невербальные средства общения? Какие виды Вы знаете?
- Вопрос 4. Какое значение имеют жесты и позы в деловом общении?
- Вопрос 5. Как мимика и взгляд влияют на восприятие сообщения?
- Вопрос 6. Какие голосовые характеристики важны для эффективной коммуникации?
- Вопрос 7. Что такое личное пространство и как оно учитывается в деловом общении?
- Вопрос 8. Почему важно соответствие вербальных и невербальных сигналов?
- Вопрос 9. Как читать невербальные сигналы собеседника?
- Вопрос 10. Какие национальные и культурные особенности невербального поведения следует учитывать?

Контрольные задания:

Задание 1.

На совещании руководитель отдела произнёс фразу: «Мы должны оптимизировать наши бизнес-процессы в ближайшее время, иначе KPI по EBITDA будут невыполнимы». После совещания выяснилось, что половина сотрудников не поняла, что именно нужно сделать.

- 1. Какие вербальные барьеры возникли в данной ситуации?
- 2. Какие требования к деловой речи были нарушены?
- 3. Как следовало переформулировать сообщение, чтобы оно было понятно всем сотрудникам?

Задание 2.

Менеджер говорит подчинённому: «Я доволен твоей работой». При этом он сидит со скрещёнными на груди руками, отводит взгляд и говорит монотонным голосом. Сотрудник почувствовал неискренность и засомневался в словах руководителя.

- 1. Какое несоответствие между вербальными и невербальными сигналами наблюдается?
- 2. Какие невербальные сигналы вызвали недоверие?
- 3. Как следовало изменить невербальное поведение, чтобы сообщение звучало искренне?

Задание 3.

Иностранный партнёр (представитель японской компании) во время деловых переговоров практически не смотрит в глаза собеседнику, часто опускает взгляд и кланяется при встрече. Российский менеджер воспринял это как неуверенность и неискренность партнёра.

1. Какие культурные различия в невербальном поведении проявились?
2. Как следовало интерпретировать поведение японского партнёра?
3. Как российскому менеджеру следовало адаптировать своё поведение для эффективной коммуникации?

Тема 1.4. Слушание как основа эффективной коммуникации. ПК-1.2; ПК-3.2

Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. Что такое активное (вдумчивое) слушание?
- Вопрос 2. Чем отличается слушание от простого слышания?
- Вопрос 3. Какие уровни слушания Вы знаете? Охарактеризуйте их.
- Вопрос 4. Что такое игнорирование как уровень слушания?
- Вопрос 5. В чём суть избирательного слушания?
- Вопрос 6. Какие приёмы вдумчивого слушания существуют?
- Вопрос 7. Что такое техника «уточнение» в активном слушании?
- Вопрос 8. Что такое техника «пересказ» (парафраз)?
- Вопрос 9. Какие препятствия мешают эффективному слушанию?
- Вопрос 10. Почему слушание важно для руководителя малого бизнеса?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой уровень слушания предполагает полное сосредоточение на собеседнике и обратную связь?

- а) игнорирование;
- б) избирательное слушание;
- в) притворное слушание;
- г) вдумчивое слушание с обратной связью.

Какая техника активного слушания предполагает повторение услышанного своими словами?

- а) уточнение;
- б) пересказ (парафраз);
- в) отражение чувств;
- г) резюмирование.

Что из перечисленного является препятствием для эффективного слушания?

- а) уточняющие вопросы;
- б) внутренний диалог (обдумывание своего ответа);
- в) отражение чувств собеседника;

г) резюмирование услышанного.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие уровни слушания относятся к неэффективным (не обеспечивающим понимание)?

- а) игнорирование;
- б) притворное слушание;
- в) вдумчивое слушание с обратной связью;
- г) избирательное слушание;
- д) внимательное слушание.

Какие приёмы используются в активном (вдумчивом) слушании?

- а) уточнение;
- б) пересказ (парафраз);
- в) перебивание собеседника;
- г) отражение чувств;
- д) резюмирование.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите уровни слушания в порядке возрастания глубины понимания информации (от самого низкого к самому высокому):

- а) вдумчивое слушание с обратной связью;
- б) притворное слушание;
- в) избирательное слушание;
- г) внимательное слушание;
- д) игнорирование.

Расположите в правильной логической последовательности этапы активного слушания при разборе проблемы сотрудника:

- а) резюмирование (подведение итога разговора);
- б) уточнение (задавание вопросов для понимания деталей);
- в) пересказ (повторение услышанного своими словами);
- г) отражение чувств (называние эмоции собеседника);
- д) выслушивание без перебивания.

Раздел 2. Практические инструменты эффективных коммуникаций в малом бизнесе

Тема 2.1. Организация совещаний и собраний в малом бизнесе. ПК-1.2; ПК-3.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие виды совещаний существуют в малом бизнесе?

Вопрос 2. Чем оперативное совещание отличается от проблемного?

- Вопрос 3. Каковы особенности организации совещаний в малой команде?
- Вопрос 4. Что входит в подготовку совещания?
- Вопрос 5. Что такое повестка совещания и зачем она нужна?
- Вопрос 6. Какие правила ведения совещания обеспечивают его эффективность?
- Вопрос 7. Как управлять обсуждением, чтобы не отходить от темы?
- Вопрос 8. Как фиксируются решения, принятые на совещании?
- Вопрос 9. Какие типичные ошибки допускаются при проведении совещаний в малом бизнесе?
- Вопрос 10. Как оценить результативность проведенного совещания?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вид совещаний предназначен для разбора сложных ситуаций и поиска решений?

- а) оперативное;
- б) информационное;
- в) проблемное;
- г) плановое.

Какова рекомендуемая продолжительность оперативного совещания в малом бизнесе?

- а) 5-15 минут;
- б) 30-40 минут;
- в) 1-2 часа;
- г) 3-4 часа.

Что из перечисленного является обязательным элементом подготовки совещания?

- а) рассылка приглашений за 2 недели;
- б) составление повестки;
- в) подготовка раздаточных материалов в типографии;
- г) приглашение внешнего эксперта.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие типичные ошибки допускаются при проведении совещаний в малом бизнесе?

- а) слишком частые и долгие совещания;
- б) отсутствие повестки;
- в) фиксация решений в протоколе;
- г) проведение совещания вместо короткого письма;
- д) соблюдение регламента.

Какие элементы входят в подготовку совещания?

- а) определение цели совещания;

- б) составление повестки;
- в) заказ кейтеринга;
- г) подготовка материалов для участников;
- д) приглашение участников (с повесткой).

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы подготовки и проведения совещания:

- а) проведение совещания (обсуждение по повестке);
- б) фиксация решений (протокол);
- в) определение цели и составление повестки;
- г) приглашение участников;
- д) контроль выполнения решений.

Расположите в правильной последовательности этапы работы с проблемой на проблемном совещании:

- а) поиск вариантов решений;
- б) анализ причин проблемы;
- в) выбор оптимального решения;
- г) формулировка проблемы;
- д) назначение ответственных и сроков.

Расположите в правильной логической последовательности этапы оценки результативности совещания:

- а) опрос участников об удовлетворённости совещанием;
- б) сбор данных о выполнении решений (доля выполненных, соблюдение сроков);
- в) анализ достижения цели совещания (была ли решена поставленная задача);
- г) формулировка выводов и корректировка процесса проведения совещаний;
- д) сравнение плановых показателей (время, бюджет) с фактическими.

Тема 2.2. Деловая переписка и внутренние распорядительные документы. ПК-1.2; ПК-3.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие виды деловых писем используются в малом бизнесе?

Вопрос 2. Какие внутренние распорядительные документы существуют в организации?

Вопрос 3. Каковы основные требования к оформлению делового письма?

Вопрос 4. Что такое служебная записка и для каких целей она используется?

Вопрос 5. Какие правила составления распорядительных документов руководителя?

Вопрос 6. Как осуществляется учёт документов и контроль исполнения в малом бизнесе?

Вопрос 7. Какие особенности имеет электронная деловая переписка?

Вопрос 8. Какие опасности существуют при использовании электронной почты для деловой переписки?

Вопрос 9. Какие правила делового этикета следует соблюдать в переписке с клиентами и партнёрами?

Вопрос 10. Как осуществляется информационно-справочная работа на основе существующих баз данных?

Доклад:

Подготовка докладов «Деловая переписка и внутренние распорядительные документы».

Пять групповых докладов с обсуждением видов деловых писем, требований к оформлению, правил составления распорядительных документов, особенностей электронной переписки и информационно-справочной работы в малом бизнесе.

Тематика докладов:

1. Виды деловых писем и их особенности: письмо-запрос, ответ, претензия, гарантийное письмо.
2. Требования к оформлению и содержанию деловых писем: структура, язык, стиль, подпись.
3. Внутренние распорядительные документы: приказы, распоряжения, служебные записки.
4. Электронная деловая переписка: особенности, этикет, опасности, правила безопасности.
5. Учёт документов и контроль исполнения в малом бизнесе: регистрация, отслеживание, архив.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 2.3. Обратная связь как инструмент управления. ПК-1.2; ПК-3.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое обратная связь в управлении? Какие виды обратной связи существуют?

Вопрос 2. Чем положительная обратная связь отличается от отрицательной?

Вопрос 3. Что такое нематериализованная и развёрнутая обратная связь?

Вопрос 4. Какова роль обратной связи в развитии сотрудников?

Вопрос 5. Какие правила предоставления обратной связи следует соблюдать?

Вопрос 6. Что такое техника «Я-высказывания»? Приведите пример.

Вопрос 7. Как принимать обратную связь от подчинённых?

Вопрос 8. Как правильно критиковать сотрудника, не вызывая защитной реакции?

Вопрос 9. Какие способы сбора обратной связи от коллектива и клиентов существуют?

Вопрос 10. Как подготовить аналитические материалы на основе обратной связи?

Контрольные задания:

Задание 1.

В компании работает менеджер по продажам Алексей. За последний месяц он выполнил план продаж только на 70% (при плане 100%). Руководитель отдела Иван Петрович вызвал Алексея в кабинет и сказал: «Ты плохо работаешь в этом месяце. Исправляйся». Алексей не понял, что именно он делает не так, обиделся, замкнулся и в следующем месяце стал работать ещё хуже — выполнил план только на 50%. Через две недели Алексей написал заявление об увольнении.

1. Какие правила предоставления обратной связи нарушил руководитель Иван Петрович? Перечислите не менее трёх нарушений.

2. Как следовало правильно сформулировать обратную связь Алексею, чтобы она была конструктивной и мотивирующей?

3. Какие негативные последствия для компании повлекла за собой некорректная обратная связь?

Задание 2.

На еженедельном оперативном совещании присутствовали все 12 сотрудников отдела продаж. Руководитель отдела Елена Викторовна в ходе совещания при всех сказала менеджеру Дмитрию: «Дмитрий, ваш отчёт за прошлую неделю содержит грубые ошибки в цифрах. Вы что, не умеете работать с таблицами? Такое впечатление, что вы вообще не проверяете свою работу. Будьте внимательнее в следующий раз». Дмитрий покраснел, начал оправдываться, пытался объяснить, что ошибка возникла из-за сбоя в программе, но Елена Викторовна его перебила и продолжила совещание. После совещания Дмитрий написал заявление об увольнении, объяснив это невыносимой атмосферой в коллективе.

1. Какие правила предоставления обратной связи нарушила Елена Викторовна? Перечислите не менее трёх нарушений.

2. Где и как следовало провести критику, чтобы она была эффективной и не унизила сотрудника?

3. Как следовало скорректировать поведение руководителя после того, как Дмитрий написал заявление об увольнении?

Задание 3.

Руководитель компании «Альфа» Сергей Петрович хочет собрать обратную связь от

своих 20 сотрудников о своей работе как руководителя, но боится, что подчинённые не скажут правду из страха последствий. Ранее он уже слышал от некоторых сотрудников жалобы на свой стиль управления: кто-то говорит, что он слишком авторитарный и не слушает предложения, кто-то жалуется на нерегулярную обратную связь, а кто-то боится высказывать идеи на совещаниях. Сергей Петрович искренне хочет измениться, но не знает, как получить честные ответы.

1. Какие способы сбора обратной связи от сотрудников помогут получить честные и объективные ответы в данной ситуации? Предложите не менее трёх способов.

2. Как подготовить сотрудников к предоставлению обратной связи, чтобы снизить их страх?

3. Как Сергею Петровичу следует реагировать на негативную обратную связь, чтобы не потерять доверие сотрудников и действительно изменить стиль управления?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого:	x	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Раздел 1.

Опрос:

Вопросы для письменного опроса:

№ п/п	Содержание вопроса
1	Что понимается под управленческой коммуникацией? Какова её роль в управлении малым бизнесом?
2	Назовите основные элементы коммуникационного процесса. Охарактеризуйте каждый из

	них.
3	Какие виды управленческих коммуникаций выделяют по направлению потока информации? Приведите примеры.
4	Чем формальные коммуникации отличаются от неформальных? Каковы риски неформальных коммуникаций в малом бизнесе?
5	Что такое коммуникационный барьер? Какие виды барьеров Вы знаете?
6	Какие требования предъявляются к деловой речи? Раскройте каждое требование.
7	Какие невербальные средства общения влияют на восприятие сообщения? Охарактеризуйте их.
8	Что такое активное (вдумчивое) слушание? Какие приёмы активного слушания существуют?
9	Какие уровни слушания Вы знаете? Расположите их в порядке возрастания глубины понимания информации.
10	Почему слушание важно для руководителя малого бизнеса? Какие препятствия мешают эффективному слушанию?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся 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.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной 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.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Раздел 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Выбор нескольких правильных ответов

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Задание 1.1.

Какие виды совещаний существуют в малом бизнесе?

- а) оперативные;
- б) развлекательные;
- в) проблемные;
- г) информационные;
- д) спортивные.

Задание 1.2.

Какие ошибки наиболее часто допускаются при проведении совещаний в малом бизнесе?

- а) слишком частые и долгие совещания;
- б) наличие чёткой повестки;
- в) отсутствие фиксации решений;
- г) проведение совещания вместо короткого письма;
- д) соблюдение регламента.

Задание 1.3.

Какие документы относятся к внутренним распорядительным документам организации?

- а) приказы;
- б) служебные записки;
- в) гарантийные письма клиентам;
- г) распоряжения;
- д) рекламные буклеты.

Задание 1.4.

Какие требования предъявляются к оформлению делового письма?

- а) наличие шапки (отправитель, получатель, дата, номер);
- б) развлекательный стиль изложения;
- в) чёткий заголовок (о чём письмо);
- г) подпись с указанием должности и ФИО;
- д) использование смайликов.

Задание 1.5.

Какие правила следует соблюдать при предоставлении конструктивной обратной связи сотруднику?

- а) критиковать публично, чтобы все видели;
- б) начинать с позитива;
- в) описывать конкретное поведение, а не личность;
- г) критиковать личность, а не действие;
- д) завершать позитивом.

Задание 1.6.

Какие способы сбора обратной связи от сотрудников существуют в малом бизнесе?

- а) анонимные опросы;
- б) регулярные встречи 1-на-1;
- в) доска позора;
- г) ящик предложений;
- д) система «360 градусов».

Задание 1.7.

Какие особенности имеет электронная деловая переписка?

- а) быстрая скорость передачи информации;
- б) возможность прикрепления файлов;
- в) отсутствие необходимости в грамотности;
- г) важность чёткой темы письма;
- д) сохранение истории переписки.

Задание 1.8.

Какие элементы входят в подготовку совещания?

- а) определение цели совещания;
- б) заказ кейтеринга с обязательным фуршетом;
- в) составление повестки;
- г) приглашение участников;
- д) подготовка материалов для участников.

Задание 1.9.

Какие приёмы активного слушания используются для глубокого понимания собеседника?

- а) уточнение;
- б) пересказ (парафраз);
- в) перебивание собеседника;
- г) отражение чувств;
- д) резюмирование.

Задание 1.10.

Какие правила делового этикета следует соблюдать в переписке с клиентами?

- а) приветствие и обращение по имени-отчеству;
- б) ответ в течение 24 часов;
- в) игнорирование вопросов клиента;
- г) грамотность и вежливость;
- д) использование ненормативной лексики.

Тест 2. Установление последовательности

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Задание 2.1.

Расположите в правильной логической последовательности этапы подготовки и проведения совещания:

- а) проведение совещания (обсуждение по повестке);
- б) фиксация решений (протокол);
- в) определение цели и составление повестки;
- г) приглашение участников;
- д) контроль выполнения решений.

Задание 2.2.

Расположите в правильной последовательности этапы предоставления конструктивной обратной связи сотруднику:

- а) предложение альтернативы («Давай в следующий раз попробуем...»);
- б) описание конкретного поведения или результата;
- в) завершение позитивом (поддержка, вера в улучшение);

- г) описание последствий этого поведения для дела;
- д) начало с позитива (отметить, что получилось хорошо).

Задание 2.3.

Расположите в правильной последовательности этапы работы с проблемой на проблемном совещании:

- а) поиск вариантов решений;
- б) анализ причин проблемы;
- в) выбор оптимального решения;
- г) формулировка проблемы;
- д) назначение ответственных и сроков.

Задание 2.4.

Расположите в правильной логической последовательности этапы сбора и анализа обратной связи от клиентов:

- а) подготовка рекомендаций для улучшения работы;
- б) сбор данных (опросы, анкеты, отзывы);
- в) выявление основных трендов (что повторяется чаще всего);
- г) систематизация данных по темам (проблемы, предложения, положительные отзывы);
- д) представление результатов в виде таблиц или диаграмм.

Задание 2.5.

Расположите в правильной последовательности этапы работы с входящим деловым письмом:

- а) регистрация письма (присвоение номера и даты);
- б) рассмотрение и подготовка ответа;
- в) получение письма;
- г) направление ответа отправителю;
- д) контроль исполнения (при необходимости).

Задание 2.6.

Расположите в правильной последовательности этапы проведения встречи 1-на-1 для сбора обратной связи от подчинённого:

- а) уточнение деталей («Что именно я мог сделать иначе?»);
- б) выражение благодарности за обратную связь;
- в) выслушивание без перебивания и без защитной реакции;
- г) поощрение открытости («Мне важно знать ваше мнение»);
- д) обсуждение конкретных действий по улучшению.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в устной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет, содержащий два теоретических вопроса и одно практическое задание (ситуационная задача или расчетный кейс). В ходе подготовки обучающийся имеет право делать краткие записи на черновике для структурирования ответа. При ответе обучающийся должен четко и развернуто ответить на каждый теоретический вопрос, привести практические примеры (при необходимости) для иллюстрации теоретических положений, а также решить практическое задание, изложив ход решений и сформулировать вывод.

Раздел 1. Теоретические основы управленческих коммуникаций

Тема 1.1. Понятие и структура управленческих коммуникаций. ПК-1.2; ПК-3.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1	Раскройте сущность управленческой коммуникации. Чем она отличается от бытового общения?
2	Какие компоненты входят в модель коммуникационного процесса К. Шеннона и У. Уивера? Охарактеризуйте каждый.
3	В чём различие между односторонней и двусторонней управленческой коммуникацией? Приведите примеры.
4	Какие внешние факторы влияют на эффективность управленческих коммуникаций? Приведите не менее трёх примеров.
5	Какие внутренние факторы влияют на эффективность управленческих коммуникаций? Приведите не менее трёх примеров.
6	Что такое коммуникационная сеть? Какие виды коммуникационных сетей существуют в малом бизнесе?
7	Какие информационные потоки существуют в организации и как они связаны с управленческими решениями?
8	Какие критерии качества информации используются в управленческих коммуникациях? Раскройте их.
9	Какую роль играет обратная связь в управленческой коммуникации? Приведите примеры.
10	Какие последствия возникают при нарушении управленческих коммуникаций в малом бизнесе?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

В небольшой компании (12 человек) руководитель рассылает все распоряжения и задачи по электронной почте. При этом он не проверяет, прочитали ли сотрудники письма, и не получает обратной связи. В результате 30% задач выполняются не в срок или не так, как ожидалось. Сотрудники жалуются, что «в письме было непонятно», а руководитель считает, что они просто невнимательны.

1. Какие элементы коммуникационного процесса нарушены в данной ситуации?
2. Какой вид коммуникации (односторонняя или двусторонняя) использует руководитель? В чём недостаток этого подхода для малого бизнеса?
3. Предложите три конкретных изменения в коммуникации, которые повысят выполнение задач.

Задание 2.

Руководитель отдал устное распоряжение менеджеру: «Подготовь документы для клиента к завтрашнему утру». Менеджер подготовил одни документы, а руководитель ожидал совсем другие. В результате клиент не получил нужные бумаги вовремя, сделка сорвалась. На разборе ситуации выяснилось: менеджер понял фразу «документы для клиента» как «стандартный пакет договоров», а руководитель имел в виду «спецификацию и коммерческое предложение».

1. Какие коммуникационные барьеры проявились в данной ситуации?
2. Какой элемент коммуникационного процесса был упущен?

3. Как следовало построить коммуникацию, чтобы избежать недопонимания?

Тема 1.2. Барьеры и помехи в управленческих коммуникациях. ПК-1.2; ПК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1	Что такое «эффект испорченного телефона» в управленческих коммуникациях? Приведите пример.
2	Какие организационные барьеры наиболее часто встречаются в малом бизнесе? Приведите не менее трёх примеров.
3	Чем психологические барьеры отличаются от семантических? Приведите примеры.
4	Как проявляется информационная перегрузка в управленческих коммуникациях и к каким последствиям приводит?
5	Какие языковые и стилистические барьеры снижают эффективность коммуникации? Приведите примеры.
6	Как культурные различия могут создавать барьеры в управленческих коммуникациях? Приведите пример.
7	Какие методы выявления коммуникационных барьеров наиболее эффективны в малом бизнесе?
8	Как влияет на коммуникацию статусное и ролевое неравенство (разница в должностях)? Приведите пример.
9	Какие способы устранения семантических барьеров существуют в деловой коммуникации?
10	Что такое «фильтрация информации» как коммуникационный барьер? Как с ним бороться?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

В компании «СтройМаркет» (25 сотрудников) руководитель отдал распоряжение начальнику отдела продаж: «Срочно подготовьте новое предложение для крупного клиента». Начальник отдела продаж передал менеджеру: «Подготовь срочно коммерческое предложение для клиента». Менеджер сделал стандартную рассылку со старыми ценами. Клиент ушёл к конкуренту. При разборе выяснилось, что руководитель имел в виду уникальное предложение с индивидуальными условиями, а начальник отдела и менеджер поняли это как обычную рассылку.

1. Какие виды коммуникационных барьеров проявились в данной ситуации?
2. На каком этапе передачи информации произошло искажение?
3. Как следовало построить коммуникацию, чтобы избежать ошибки?

Задание 2.

Руководитель компании проводит еженедельные совещания, на которых сотрудники почти всегда соглашались со всеми его предложениями, не спорят, не задают вопросов. Руководитель считает, что в коллективе полное взаимопонимание. Однако после совещаний многие задачи выполняются не так, как ожидалось, а в кулуарах сотрудники обсуждают, что «начальник опять придумал ерунду, но сказать ему боялись».

1. Какой коммуникационный барьер проявляется в данной ситуации?
2. Почему сотрудники не высказывают своё мнение открыто?

3. Какие меры следует предпринять руководителю, чтобы устранить этот барьер?

Тема 1.3. Вербальные и невербальные средства делового общения. ПК-1.2; ПК-

3.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Иностранный инвестор планирует вложить средства в строительство завода на территории РФ.

1. Какие законодательные акты обеспечивают защиту его прав и интересов?
2. Какие гарантии ему предоставляет государство?
3. Какие налоговые льготы могут быть ему предоставлены?

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого нормативно-правового акта его основное содержание и значение для инвестора.

Нормативно-правовой акт	Основное содержание	Значение для инвестора
ФЗ № 39-ФЗ		
ФЗ № 160-ФЗ		
Налоговый кодекс РФ		

Тема 1.4. Источники и способы финансирования инвестиционных проектов. ПК-

1.7; ПК-3.1

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1	Какие источники финансирования инвестиционных проектов относятся к собственным?
2	Какие источники финансирования инвестиционных проектов относятся к заемным?
3	Какие источники финансирования инвестиционных проектов относятся к привлеченным?
4	Что такое амортизационные отчисления как источник финансирования?
5	Каковы преимущества и недостатки банковского кредитования инвестиционных проектов?
6	Что такое лизинг и как он используется для финансирования инвестиций?
7	Какие формы государственной поддержки инвестиционной деятельности существуют?
8	Что такое инвестиционный налоговый кредит?
9	Как рассчитывается средневзвешенная стоимость капитала (WACC)?
10	Какие факторы влияют на выбор источников финансирования инвестиционного проекта?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Руководитель проводит совещание. Он произносит фразу: «Я открыт к вашим предложениям, давайте обсуждать на равных». При этом он сидит в позе «начальника» (руки за голову, откинулся на спинку кресла), не смотрит на выступающих, перебивает и смотрит в телефон. Сотрудники молчат и не вносят предложений.

1. Какое несоответствие между вербальными и невербальными сигналами демонстрирует руководитель?

2. Какие невербальные сигналы противоречат его словам?

3. Как следовало изменить невербальное поведение, чтобы сотрудники поверили в его открытость?

Задание 2.

На переговорах с иностранным партнёром из Японии российский менеджер активно использовал жесты, смотрел прямо в глаза, говорил громко и эмоционально. Партнёр почти не смотрел в глаза, часто опускал взгляд, кланялся при встрече, говорил тихо и спокойно. После переговоров российский менеджер сказал коллегам: «Странный партнёр, какой-то неуверенный, избегает взгляда — наверное, что-то скрывает».

1. Какие культурные различия в невербальном поведении проявились?

2. Почему интерпретация российского менеджера оказалась неверной?

3. Как следовало подготовиться к переговорам с японским партнёром?

Раздел 2. Оценка эффективности инвестиционных проектов. ПК-1.7; ПК-3.1

Тема 2.1. Организация совещаний и собраний в малом бизнесе. ПК-1.2; ПК-3.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1	Какие критерии позволяют определить необходимость проведения совещания, а не решения вопроса другим способом (письмо, звонок)?
2	Что такое «правило двух пицц» в организации совещаний и для чего оно используется?
3	Как составить эффективную повестку совещания? Какие элементы она должна содержать?
4	Какие существуют методы управления обсуждением, чтобы не допустить отклонения от темы?
5	Какова оптимальная продолжительность разных видов совещаний в малом бизнесе?
6	Какие типичные ошибки допускаются при проведении совещаний в малом бизнесе? Приведите не менее пяти.
7	Как правильно фиксировать решения, принятые на совещании, чтобы обеспечить их выполнение?
8	Какова роль модератора (ведущего) на совещании и какие функции он выполняет?
9	Как оценить результативность совещания? Какие критерии можно использовать?
10	Как организовать эффективное онлайн-совещание (в Zoom, Teams) в малом бизнесе?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Руководитель компании (15 сотрудников) проводит ежедневное утреннее совещание. Каждое совещание длится 1-1,5 часа. На совещании присутствуют все 15 человек. Обсуждаются: отчёты о сделанном вчера (каждый отчитывается по 5-7 минут), планы на сегодня, личные вопросы сотрудников, а также иногда берутся паузы на чай. Сотрудники

жалуются, что совещания отнимают слишком много времени и мешают работать. Руководитель считает, что «иначе будет хаос».

1. Какие ошибки в организации совещаний допускает руководитель? Перечислите не менее четырёх.

2. Какова оптимальная продолжительность и состав участников для ежедневного оперативного совещания?

3. Предложите конкретные изменения (не менее трёх), чтобы сделать совещания эффективными.

Задание 2.

Руководитель назначил совещание по проблеме снижения продаж. Он пригласил весь отдел продаж (8 человек) и маркетолога. Совещание длилось 2,5 часа. Повестки не было. Обсуждение постоянно отклонялось: обсуждали прошлые ошибки, перекладывали ответственность, спорили о формулировках. В конце руководитель спросил: «Итак, какие решения приняли?» Все переглянулись. Конкретных решений принято не было, ответственные не назначены.

1. Какие ошибки в организации проблемного совещания допустил руководитель? Перечислите не менее четырёх.

2. Что должно быть в финале эффективного проблемного совещания?

3. Как следовало правильно провести это совещание (структура и регламент)?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1	Руководитель проводит ежедневное совещание, на котором каждый сотрудник подробно отчитывается о сделанном за вчерашний день. Какова главная проблема такого подхода? Варианты ответов: а) повышается мотивация сотрудников; б) дублируется письменная отчётность и теряется время; в) улучшается контроль; г) сотрудники лучше запоминают задачи.		
2	Какое количество участников является оптимальным для эффективного проблемного совещания в малом бизнесе? Варианты ответов: а) 2-3 человека; б) 5-8 человек; в) 10-15 человек; г) все сотрудники компании.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является обязательным элементом подготовки эффективного совещания?

- а) заказ кейтеринга;
- б) составление повестки;
- в) приглашение всех сотрудников компании;
- г) подготовка презентации на 50 слайдов.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие признаки указывают на то, что совещание прошло неэффективно?

- а) решения не приняты или не зафиксированы;
- б) участники не понимают, что нужно делать после совещания;
- в) решения зафиксированы в протоколе с указанием сроков;
- г) совещание длилось дольше запланированного без результата;
- д) одни и те же вопросы обсуждаются повторно на следующих совещаниях.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы проведения проблемного совещания (от начала к концу):

- а) выбор оптимального решения;
- б) формулировка проблемы;
- в) поиск вариантов решений (мозговой штурм);
- г) анализ причин проблемы;
- д) назначение ответственных и сроков выполнения решений.

Тема 2.2. Деловая переписка и внутренние распорядительные документы. ПК-1.2; ПК-3.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1	Какие виды деловых писем наиболее часто используются в малом бизнесе? Охарактеризуйте каждый.
2	Какие структурные элементы обязательно должны присутствовать в деловом письме?
3	Какие требования предъявляются к языку и стилю делового письма?

4	Чем приказ отличается от распоряжения? В каких случаях используется каждый документ?
5	Как правильно составить служебную записку? Какие элементы она содержит?
6	Какие особенности имеет электронная деловая переписка по сравнению с бумажной?
7	Какие правила делового этикета следует соблюдать в электронной переписке с клиентами?
8	Какие опасности существуют при использовании электронной почты для деловой переписки?
9	Как осуществляется учёт документов и контроль исполнения в малом бизнесе?
10	Как организовать информационно-справочную работу на основе баз данных документов?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Менеджер по продажам отправил клиенту электронное письмо с коммерческим предложением. Тема письма: «Документы». В письме не было приветствия, сразу шёл текст: «Вот КП, цены действительны до пятницы. Ждём ответ». Подписи не было. Клиент не ответил. Через неделю менеджер позвонил клиенту, и выяснилось, что письмо было воспринято как грубое и непрофессиональное, клиент передал заказ конкуренту.

1. Какие правила делового этикета в электронной переписке нарушил менеджер?
2. Как следовало оформить письмо, чтобы оно было профессиональным?
3. Какие последствия для компании повлекла такая переписка?

Задание 2.

Руководитель издал приказ: «В целях повышения эффективности работы обязываю всех сотрудников сдавать отчёты по пятницам до 18:00». Формулировка в приказе была общей. Через месяц выяснилось: одни сотрудники сдавали отчёты еженедельно, другие — ежемесячно (поняли «по пятницам» как каждую), третьи не сдавали вообще («неясно, какие отчёты и кому»). Приказ не исполнен.

1. Какие недостатки в формулировке приказа привели к неисполнению?
2. Как следовало переформулировать приказ, чтобы он был чётким и исполнимым?
3. Какие элементы должен содержать правильно оформленный приказ?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1	Какая тема письма наиболее информативна для деловой переписки с клиентом? Варианты ответов: а) «Вопрос»; б) «Документы»; в) «Коммерческое предложение для ООО "Ромашка" от 15.05»; г) «Срочно».		
2	Что должно быть в приказе в первую очередь, если его цель — заставить сотрудников выполнять новое правило? Варианты ответов: а) указание наказания за невыполнение; б) обоснование необходимости правила; в) список всех сотрудников; г) дата вступления в силу.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой документ является правовым актом руководителя по основным, как правило, наиболее важным вопросам деятельности организации?

- а) приказ;
- б) распоряжение;
- в) служебная записка;
- г) протокол.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие требования предъявляются к содержанию и оформлению делового письма?

- а) наличие шапки с отправителем и получателем;
- б) чёткий заголовок (о чём письмо);
- в) эмоциональный, развлекательный стиль;
- г) наличие подписи с указанием должности и ФИО;
- д) грамотность и официально-деловой стиль.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы работы с входящим деловым письмом в малом бизнесе:

- а) направление ответа отправителю;
- б) регистрация письма (присвоение номера и даты);
- в) получение письма;
- г) рассмотрение и подготовка ответа;
- д) контроль исполнения (при необходимости) и архив.

Тема 2.3. Обратная связь как инструмент управления. ПК-1.2; ПК-3.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1	Что такое «развивающая обратная связь» и чем она отличается от оценочной?
2	Какие виды обратной связи существуют по характеру воздействия (результат, поведение, личность)?
3	Что такое «правило бутерброда» в предоставлении обратной связи? В чём его недостатки?

4	Как предоставить негативную обратную связь сотруднику, который допустил ошибку, но при этом сохранить его мотивацию?
5	Что такое «техника СОД» (Ситуация — Ошибка — Действие) в предоставлении обратной связи?
6	Как принимать негативную обратную связь от подчинённого без защитной реакции?
7	Как организовать систему сбора обратной связи от клиентов в малом бизнесе?
8	Что такое «360 градусов» как метод сбора обратной связи? Каковы его преимущества и риски для малого бизнеса?
9	Какие способы сбора обратной связи от сотрудников наиболее эффективны в малом бизнесе и почему?
10	Как обработать и проанализировать собранную обратную связь, чтобы подготовить отчёт для руководства?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Руководитель вызвал сотрудника Ольгу в кабинет и сказал: «Ольга, ты в последнее время стала плохо работать. Опоздания, ошибки в отчётах, клиенты жалуются. Возьми себя в руки». Ольга обиделась, замкнулась, через две недели написала заявление об увольнении. При опросе коллег выяснилось, что Ольга была одной из лучших сотрудниц, но в последний месяц у неё были семейные проблемы, а конкретных замечаний по работе ей никто не высказывал.

1. Какие ошибки в предоставлении обратной связи допустил руководитель? Перечислите не менее четырёх.
2. Как следовало правильно построить разговор с Ольгой, чтобы сохранить ценного сотрудника?
3. Какую обратную связь руководитель должен был получить от Ольги, но не получил?

Задание 2.

Руководитель компании решил собрать обратную связь от сотрудников о своей работе. Он разослал анонимную Яндекс-форму с вопросами: «Что мне нужно изменить в своём стиле управления? Что я делаю хорошо? Что плохо?» Результаты были очень негативными: сотрудники написали, что руководитель не слушает, перебивает, не даёт обратную связь, принимает решения в одиночку. Руководитель обиделся, на следующей совещании сказал: «Я прочитал ваши ответы. Вы необъективны. Я делаю всё для компании». После этого сотрудники перестали заполнять опросы, а доверие упало ещё больше.

1. Какие ошибки в работе с полученной обратной связью допустил руководитель?
2. Как следовало правильно отреагировать на негативные результаты опроса?
3. Как восстановить доверие сотрудников после такой реакции руководителя?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1	Сотрудник допустил ошибку в расчётах. Какая формулировка обратной связи будет наиболее конструктивной? Варианты ответов: а) «Ты безответственный, переделывай»; б) «Ты всегда		

	ошибаешься в расчётах»; в) «В расчётах по заказу №12 ошибка. Давай разберём, что произошло, чтобы избежать в будущем»; г) «Я разочарован твоей работой».		
2	Руководитель получил от подчинённого обратную связь, что он «слишком жёстко критикует при всех». Как правильнее всего отреагировать? Варианты ответов: а) «Вы необъективны, я критикую по делу»; б) проигнорировать; в) «Спасибо за обратную связь, я подумаю над этим. Покажите, пожалуйста, пример такой ситуации»; г) уволить подчинённого.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вид обратной связи наиболее эффективен для долгосрочного развития сотрудника?

- а) оценочная («молодец», «плохо»);
- б) развивающая (конкретные рекомендации, фокус на будущее);
- в) негативная без конкретики;
- г) публичная критика.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие правила следует соблюдать при предоставлении обратной связи, чтобы она была конструктивной и не вызывала защитной реакции?

- а) критиковать наедине, а не публично;
- б) описывать конкретное действие, а не личность;
- в) использовать обобщения («ты всегда», «вечно ты»);
- г) предлагать альтернативу («давай в следующий раз попробуем...»);
- д) завершать на позитивной ноте.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
 Построить верную последовательность из предложенных элементов.
 Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы проведения встречи 1-на-1 для сбора обратной связи от подчинённого:

- а) обсуждение конкретных действий по улучшению (что будете менять);
- б) выражение благодарности за обратную связь;
- в) выслушивание без перебивания и без защитной реакции;
- г) поощрение открытости («Мне важно знать ваше мнение»);
- д) уточнение деталей («Что именно я мог сделать иначе?»).

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не	1-59

способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
--	--

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено

выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. 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. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Леонов, Н. И. Психология делового общения : учебник для вузов / Н. И. Леонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 193 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09235-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/564744>. — Режим доступа: по подписке.
2. Папкина, О. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Папкина. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2024. — 160 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9558-0234-2 (Вузовский учебник). — ISBN 978-5-16-016235-6 (ИНФРА-М). — Текст : электронный // ЭБС Znanium. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1899859>. — Режим доступа: по подписке.
3. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 475 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07354-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/536742>. — Режим доступа: по подписке.
4. Горбунова, М. Л. Этика деловых отношений (в международном бизнесе): проектно-ориентированный подход : учебно-методическое пособие / М. Л. Горбунова, М. Ю. Хазан. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2015. — 93 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/152950>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Муниин, А. Н. Деловое общение. Курс лекций : учебное пособие / А. Н. Муниин. - 4-е изд., стер. - Москва : Флинта, 2021. - 376 с. - ISBN 978-5-9765-0125-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1843844>. - Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Дзялошинский, И. М. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для вузов / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. — Москва : Юрайт, 2025. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16765-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/581864>. — Режим доступа: по подписке.
2. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16604-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/560024>. — Режим доступа: по подписке.
3. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Юрайт, 2025. — 372 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21681-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/581911>. — Режим доступа: по подписке.
4. Никитина, А. С. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении : учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва : Юрайт, 2025. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/567676>. — Режим доступа: по подписке.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. : (ред. от 14.03.2020). — Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/. — Режим доступа : свободный.

2. Российская Федерация. Законы. Об информации, информационных технологиях и о защите информации : Федеральный закон № 149-ФЗ : принят Государственной Думой 8 июля 2006 года : (ред. от 08.08.2024). — Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/. — Режим доступа : свободный.

3. Российская Федерация. Законы. О персональных данных : Федеральный закон № 152-ФЗ : принят Государственной Думой 27 июля 2006 года : (ред. от 21.02.2024). — Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/. — Режим доступа : свободный.

4. Российская Федерация. Законы. О государственном языке Российской Федерации : Федеральный закон № 53-ФЗ : принят Государственной Думой 20 мая 2005 года : (ред. от 05.04.2023). — Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_53749/. — Режим доступа : свободный.

8.4. Интернет-ресурсы

<https://e.lanbook.com>

<https://znanium.ru>

<https://urait.ru>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office