

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:36:21
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.03 Современные коммуникации в менеджменте

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент организаций

(наименование образовательной программы)

очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Авторы-составитель 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.03 Современные коммуникации в менеджменте 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 программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и 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 Б1.В.03 Современные коммуникации в менеджменте обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 07.005. СПЕЦИАЛИСТ АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 2 февраля 2018 года №49н Н/01.7 Управление административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации	ПК-1	Способен осуществлять управление административно, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации	ПК-1.1.	Осуществляет постановку операционных целей и задач подразделениям поддержки организации	ПК-1.1. У-1 Умеет контролировать и организовывать процессы управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой
			ПК-1.7	Проводит встречи и переговоры с крупными поставщиками и заинтересованными сторонами	ПК-1.7. У-13 Умеет использовать компьютерные программы для ведения учета, систематизации и анализа данных, составления баз данных, ведения документооборота, справочно-правовые системы, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", оргтехнику ПК-1.7. 3-12 Знает основы конфликтологии
07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 07.007. СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	ПК-2	Способен разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.5	Разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления	ПК-2.5. У-7 Умеет осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус

<p>Ю, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 года №248н С/05.7</p> <p>Разработка предложений по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления</p>					
<p>ФГОС высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952</p>	<p>УК-5</p>	<p>Организует межкультурное взаимодействие на основе уважения и понимания культурных различий</p>	<p>УК-5.2</p>	<p>Организует межкультурное взаимодействие на основе уважения и понимания культурных различий</p>	<p>УК-5.2 3-1</p> <p>Знает понятие межкультурной коммуникации и ее роль в менеджменте; классификацию культурных различий и их влияние на управленческие практики; модели межкультурного взаимодействия; принципы организации межкультурного взаимодействия; методы предотвращения и разрешения межкультурных конфликтов</p> <p>УК-5.2 У-1</p> <p>Умеет анализировать культурные особенности участников делового взаимодействия и учитывать их при организации совместной работы; выстраивать коммуникации в межкультурной среде, адаптируя стиль общения; организовывать работу межкультурных команд, учитывая различия в восприятии времени, иерархии и принятии решений; предотвращать и разрешать конфликты на почве культурных различий; формировать атмосферу уважения к</p>

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 18 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак. час на лекции и 10 ак. час на практические занятия. 117 ак. час на

самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.03 Современные коммуникации в менеджменте в непромышленной сфере реализуется на 1-ом курсе во 2-м семестре после изучения дисциплин:

- Теория организаций и организационное поведение.
- Управленческое консультирование.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)		СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ				Кат тэк		К о н т р о л ь
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ															
Тема 1.1.	Понятие и сущность коммуникаций в организации	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	13	Доклад, Тестирование
Тема 1.2.	Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование, Контрольное задание

Тема 1.3.	Коммуникационные барьеры	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2. ПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА КОММУНИКАЦИЙ														
Тема 2.1.	Сущность, цели и организация презентации	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2.	Коммуникативные приемы подхода к покупателю	15	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.3.	Самопрезентация менеджера	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 3. ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ														
Тема 3.1	Социально-психологические методы повышения эффективности коммуникаций в организации	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.2.	Роль коммуникативной компетентности в деятельности руководителя	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.3.	Способы и методы	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	Доклад, Тестирование,

	повышения коммуникативной компетентности руководителя													Контрольное задание
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Экзамен
Итого		144	8	0	0	10	0		0	9	0	0	117	

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

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. Сущность и понятие коммуникационного процесса в организации.

Тема 1.1. Понятие и сущность коммуникаций в организации. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Основные понятия и категории коммуникационного менеджмента. Прохождение информации по элементам коммуникативной системы. Виды эффективного общения.

Тема 1.2. Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи. Производство, мультипликация и распространение информации. Кодирование и декодирование, распознавание и использование информации в коммуникативных системах.

Тема 1.3. Коммуникационные барьеры. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Прохождение информации по элементам коммуникативной системы. Обеспечение процесса коммуникаций. Общение как коммуникативный процесс. Виды коммуникационных барьеров.

Раздел 2. Презентация как современная форма коммуникаций

Тема 2.1. Сущность, цели и организация презентации. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Общие сведения о презентации. Планирование и организация презентации. Подготовка и проведение презентации

Тема 2.2. Коммуникативные приемы подхода к покупателю. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Коммуникативные приемы подхода к покупателю. Способы проведения презентации товара при продаже.

Тема 2.3. Самопрезентация менеджера. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Борьба имиджей на рынке товаров и фирм. Установление контакта – это начало взаимодействия двух партнеров. Поведенческие модели менеджера.

Раздел 3. Основы формирования эффективных коммуникаций в организации

Тема 3.1. Социально-психологические методы повышения эффективности коммуникаций в организации. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Роль коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций. Особенности маркетинговых коммуникаций. Методы повышения эффективности коммуникаций в организации.

Тема 3.2. Роль коммуникативной компетентности в деятельности руководителя. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Проблемы формирования коммуникативной компетентности в деятельности руководителя. Виды коммуникационной деятельности менеджера.

Тема 3.3. Способы и методы повышения коммуникативной компетентности руководителя. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Особенности внутренних коммуникаций в организации. Современные

коммуникационные технологии в организации. Способы и методы повышения коммуникативной компетентности руководителя.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.03 Современные коммуникации в менеджменте входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют 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 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 варианты 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 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 варианты-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)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	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, БАВ или 135).	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	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).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	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	Ответ считается верным: 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.03 Современные коммуникации в менеджменте используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам): доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
3	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.
2	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.
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	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Критерии оценивания контрольных заданий:

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

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

Раздел 1. Сущность и понятие коммуникационного процесса в организации.

Тема 1.1. Понятие и сущность коммуникаций в организации. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Тестовые задания:

Тест 1.

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является коммуникацией в организации?

- а) процесс передачи информации между сотрудниками и подразделениями;
- б) процесс начисления заработной платы персоналу;
- в) процедура инвентаризации имущества организации;
- г) расчет себестоимости продукции.

Какой элемент является обязательным в процессе коммуникации?

- а) отправитель сообщения;
- б) производственный план;
- в) налоговая отчетность;
- г) складские запасы.

Какой вид коммуникации осуществляется между сотрудниками одного уровня управления?

- а) вертикальная коммуникация;
- б) горизонтальная коммуникация;
- в) внешняя коммуникация;
- г) неформальная коммуникация.

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 элементы входят в процесс организационной коммуникации?

- а) отправитель;
- б) сообщение;
- в) канал передачи информации;
- г) получатель;
- д) производственное оборудование.

Какие виды коммуникаций существуют в организации?

- а) внутренние;
- б) внешние;
- в) вертикальные;
- г) горизонтальные;
- д) бухгалтерские.

Что может выступать барьерами в коммуникационном процессе?

- а) искажение информации;
- б) отсутствие обратной связи;
- в) шумы при передаче информации;
- г) четкая формулировка сообщения;
- д) неправильное понимание информации.

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 ответа в нужной последовательности.

Определите правильную последовательность этапов коммуникационного процесса:

- а) получение информации адресатом;
- б) формирование идеи отправителем;
- в) передача сообщения через канал связи;
- г) декодирование информации получателем;
- д) формирование обратной связи.

Установите правильную последовательность действий при деловой коммуникации между руководителем и сотрудником:

- а) получение задания сотрудником;
- б) постановка задачи руководителем;
- в) выполнение задания;
- г) уточнение информации сотрудником;
- д) отчет о результатах выполнения.

Доклад

Подготовка докладов «Коммуникации в системе менеджмента: сущность, виды, роль в управлении организацией».

Шесть групповых докладов с обсуждением понятия и сущности коммуникаций, классификации видов коммуникаций, роли коммуникаций в управленческой деятельности, а также особенностей вербального и невербального общения в организации.

Тематика докладов:

1. Понятие и сущность коммуникаций в менеджменте: значение коммуникаций для эффективного управления организацией, цели и задачи коммуникационной деятельности менеджера

2. Классификация коммуникаций в организации: виды коммуникаций по направлению (нисходящие, восходящие, горизонтальные, диагональные), их характеристика и роль в управленческих процессах

3. Формальные и неформальные коммуникации в организации: соотношение, функции, преимущества и недостатки, влияние неформальных коммуникаций (слухов) на

организационный климат

4. Вербальные и невербальные коммуникации: средства вербального общения (устная и письменная речь), невербальные средства (жесты, мимика, позы, интонация, зрительный контакт), их значение для эффективного общения

5. Функции коммуникаций в системе управления: информационная, мотивационная, контрольная, координационная, эмоциональная функции, их проявление в повседневной управленческой деятельности

6. Роль коммуникаций в достижении целей организации: влияние качества коммуникаций на производительность труда, принятие решений, предотвращение конфликтов, формирование корпоративной культуры

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 следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает 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 подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Тема 1.2. Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение коммуникационного процесса. Из каких основных элементов он состоит?

Вопрос 2. Какую роль в коммуникационном процессе выполняет отправитель? Какие требования предъявляются к отправителю для эффективной коммуникации?

Вопрос 3. Что такое сообщение в структуре коммуникационного процесса? Какие требования предъявляются к содержанию и форме сообщения?

Вопрос 4. Охарактеризуйте понятие «канал коммуникации». Приведите примеры различных каналов передачи информации (не менее 4-х).

Вопрос 5. Что такое получатель (адресат) в коммуникационном процессе? От каких факторов зависит правильность восприятия и декодирования сообщения получателем?

Вопрос 6. Раскройте сущность кодирования и декодирования информации в коммуникационном процессе. Приведите примеры успешного и неуспешного кодирования.

Вопрос 7. Что такое обратная связь в коммуникационном процессе? Какие виды обратной связи существуют? Почему обратная связь необходима для эффективного управления?

Вопрос 8. Назовите и охарактеризуйте основные этапы коммуникационного процесса (от зарождения идеи до получения обратной связи). Раскройте содержание каждого этапа.

Вопрос 9. Какие модели коммуникационного процесса существуют? Кратко охарактеризуйте линейную, интерактивную и транзакционную модели.

Вопрос 10. Какие критерии используются для выбора оптимального канала коммуникации? Как влияет выбор канала на скорость и точность передачи информации?

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 является первым этапом коммуникационного процесса?

- а) получение обратной связи;
- б) декодирование сообщения;
- в) формирование идеи отправителем;
- г) анализ результата коммуникации.

Что понимается под кодированием информации?

- а) процесс передачи информации по каналу связи;
- б) преобразование идеи в сообщение, понятное получателю;
- в) хранение информации в базе данных;
- г) уничтожение ненужной информации.

Какой элемент коммуникационного процесса обеспечивает понимание реакции получателя?

- а) канал связи;
- б) сообщение;
- в) обратная связь;
- г) шум.

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 элементы входят в коммуникационный процесс?

- а) отправитель;
- б) сообщение;
- в) канал передачи информации;
- г) получатель;
- д) производственный план.

Что может относиться к помехам в коммуникационном процессе?

- а) технические сбои связи;

- б) неправильное понимание информации;
- в) шум в помещении;
- г) четкое сообщение;
- д) языковой барьер.

Какие действия относятся к обработке информации в коммуникативной системе?

- а) кодирование информации;
- б) декодирование информации;
- в) распознавание информации;
- г) использование информации;
- д) начисление заработной платы.

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 ответа в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов коммуникационного процесса:

- а) декодирование сообщения;
- б) формирование идеи;
- в) передача сообщения;
- г) получение обратной связи;
- д) кодирование информации.

Определите последовательность работы с информацией в коммуникативной системе:

- а) использование информации;
- б) производство информации;
- в) распространение информации;
- г) распознавание информации;
- д) обработка информации.

Контрольные задания:

Задание 1.

Проанализируйте приведенную ниже коммуникативную ситуацию. Выделите все элементы коммуникационного процесса (отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь, помехи). Сделайте вывод о наличии или отсутствии обратной связи.

Ситуация: Руководитель отдела Петров написал подчиненной Ивановой электронное письмо: «Иванова, подготовьте отчет по продажам за 2-й квартал в табличном виде. Срок — до 18:00 пятницы». Иванова прочитала письмо, но не ответила. В пятницу в 17:00 она прислала отчет в текстовом виде (без таблиц). Петров недоволен результатом.

Элемент коммуникационного процесса	Что/кто в данной ситуации
Отправитель	
Сообщение	
Канал коммуникации	
Получатель	
Обратная связь	

Задание 2.

В организации «Бета» руководитель отдела маркетинга Сидоров ежедневно проводит планерки, на которых устно ставит задачи подчиненным. Подчиненные кивают, но часто задачи выполняются неверно или не в срок. Сидоров считает, что проблема в некомпетентности сотрудников.

Задания:

1. Какой этап коммуникационного процесса, скорее всего, отсутствует или нарушен в данной ситуации?
2. Предложите не менее трёх способов улучшить коммуникационный процесс между Сидоровым и подчиненными.
3. Какую технику получения обратной связи вы бы рекомендовали Сидорову после каждого устного распоряжения?

Тема 1.3. Коммуникационные барьеры. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение понятию «коммуникационный барьер». Почему барьеры возникают в процессе делового общения?

Вопрос 2. Назовите основные виды коммуникационных барьеров. Приведите классификацию по различным признакам.

Вопрос 3. Что относится к организационным барьерам коммуникаций? Приведите не менее четырёх примеров.

Вопрос 4. Как иерархические уровни в организации влияют на возникновение коммуникационных барьеров? В чём проявляется эффект «испорченного телефона»?

Вопрос 5. Что такое информационная перегрузка руководителя или подчиненного? Как она становится барьером для эффективной коммуникации?

Вопрос 6. Охарактеризуйте психологические барьеры коммуникаций. Какие из них встречаются наиболее часто в управленческой практике?

Вопрос 7. Что такое семантические барьеры? Приведите примеры непонимания из-за различий в значениях слов, терминов, жаргона.

Вопрос 8. Как стереотипы и предубеждения влияют на восприятие информации? Приведите примеры стереотипов в деловом общении.

Вопрос 9. Что такое эффект ореола (гало-эффект) в коммуникациях? Как он искажает передачу и восприятие информации?

Вопрос 10. Охарактеризуйте культурные и национальные барьеры в коммуникациях. Приведите примеры различий в деловом общении в разных культурах.

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 является коммуникационным барьером в организации?

- а) своевременная передача информации;
- б) искажение сообщения при передаче;
- в) эффективная обратная связь;
- г) использование современных технологий связи.

Какой барьер возникает из-за различий в понимании слов и терминов?

- а) технический барьер;
- б) семантический барьер;
- в) организационный барьер;
- г) физический барьер.

Что помогает снизить вероятность возникновения коммуникационных барьеров?

- а) игнорирование обратной связи;
- б) сокращение числа сотрудников;
- в) уточнение и проверка понимания информации;
- г) ограничение делового общения.

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 виды коммуникационных барьеров существуют?

- а) семантические;
- б) психологические;
- в) технические;
- г) организационные;
- д) производственные.

Что может стать причиной искажения информации в процессе общения?

- а) шум в помещении;
- б) неправильная интерпретация сообщения;
- в) отсутствие внимания у получателя;
- г) четкая структура сообщения;
- д) технические неполадки.

Какие меры помогают повысить эффективность коммуникации?

- а) использование обратной связи;
- б) уточнение информации;
- в) активное слушание;
- г) игнорирование вопросов сотрудников;
- д) выбор подходящего канала связи.

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 ответа в нужной последовательности.

Определите последовательность прохождения информации в коммуникативной системе:

- а) получение информации адресатом;
- б) формирование сообщения;

- в) возникновение идеи;
- г) обратная связь;
- д) передача информации через канал связи.

Установите последовательность действий при устранении коммуникационного барьера:

- а) выбор способа устранения проблемы;
- б) выявление барьера;
- в) анализ причин возникновения;
- г) проверка результата коммуникации;
- д) повторная передача информации.

Тест 4.

Установите соответствие между термином, приведенным в левом столбце, и определением из правого столбца.

№	Термин		Определение
1	Коммуникационный барьер	А	Реакция получателя на полученную информацию
2	Обратная связь	Б	Процесс обмена информацией между людьми
3	Семантический барьер	В	Препятствие, мешающее эффективной передаче информации
4	Психологический барьер	Г	Барьер, связанный с эмоциональным состоянием человека
5	Коммуникационный процесс	Д	Искажение информации из-за различного понимания слов
6	Технический барьер	Е	Проблемы, связанные со средствами передачи информации
7	Канал коммуникации	Ж	Способ передачи сообщения
8	Деловое общение	З	Взаимодействие людей в профессиональной сфере
9	Информация	И	Сведения, передаваемые в процессе общения
10	Получатель	К	Лицо, принимающее сообщение

Контрольные задания:

Задание 1.

Определите, какой вид коммуникационного барьера проявляется в каждой из приведенных ситуаций. Заполните таблицу.

Ситуация	Вид барьера
Руководитель отдал распоряжение на сложном профессиональном жаргоне, новый сотрудник не понял суть задачи	
Во время совещания в соседнем кабинете работал перфоратор, половина информации была не слышна	

Начальник отдела считает, что молодые сотрудники «ничего не умеют и не хотят работать», поэтому не воспринимает их предложения всерьёз	
Распоряжение передавалось по цепочке: директор → зам. директора → начальник цеха → мастер → рабочий. В итоге задача была искажена до неузнаваемости	
Руководитель написал подчиненному в мессенджере: «Сделай отчет», не указав срок, формат и содержание. Результат не устроил руководителя	
Сотрудник из консервативного региона переехал в другой регион с более прямой и эмоциональной деловой культурой. Его коллеги воспринимают его молчаливость как недружелюбие	

Задание 2.

Ниже приведены «проблемные» фразы руководителей, которые создают коммуникационные барьеры. Переформулируйте каждую фразу так, чтобы она способствовала эффективной коммуникации.

Проблемная фраза	Эффективная формулировка
«Ты меня вообще не слушаешь!»	
«Сделай как обычно»	
«Это же элементарно, как можно не понимать?»	
«Мне нужно это позавчера»	
«Разберитесь там сами»	
«Ты всегда всё делаешь неправильно»	

Раздел 2. Презентация как современная форма коммуникаций

Тема 2.1. Сущность, цели и организация презентации. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое презентация как форма деловой коммуникации? Каковы основные цели проведения презентации?

Вопрос 2. Назовите основные виды презентаций по цели проведения (информационные, убеждающие, имиджевые, отчетные и др.). Дайте краткую характеристику каждого вида.

Вопрос 3. Какие этапы включает подготовка презентации? Раскройте содержание каждого этапа.

Вопрос 4. Как проводится анализ аудитории перед презентацией? Какие характеристики аудитории необходимо учитывать (размер, состав, уровень подготовки, ожидания)?

Вопрос 5. Какова структура эффективной деловой презентации? Охарактеризуйте требования к вступлению, основной части и заключению.

Вопрос 6. Какие требования предъявляются к визуальному сопровождению презентации (созданию слайдов)? Назовите основные правила оформления слайдов (шрифты, цвета, объем информации, графика).

Вопрос 7. Как установить и поддерживать контакт с аудиторией во время презентации? Назовите не менее четырёх практических приемов.

Вопрос 8. Как управлять вниманием аудитории в ходе презентации? Какие методы привлечения и удержания внимания являются наиболее эффективными?

Вопрос 9. Какие типичные ошибки допускают выступающие при проведении презентации? Перечислите не менее пяти ошибок и способы их избежать.

Вопрос 10. Как подготовиться к вопросам аудитории после презентации? Какие существуют техники ответов на сложные и провокационные вопросы?

Тестовые задания

Тест 1.

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что представляет собой презентация как форма деловой коммуникации?

- а) процесс хранения документов в архиве организации;
- б) способ представления информации аудитории с целью информирования или убеждения;
- в) метод расчета финансовых показателей;
- г) способ контроля рабочего времени сотрудников.

Какова основная цель презентации?

- а) увеличение количества сотрудников;
- б) передача информации и воздействие на аудиторию;
- в) составление бухгалтерской отчетности;
- г) контроль производственного процесса.

Какой этап является первым при подготовке презентации?

- а) проведение презентации;
- б) анализ результатов выступления;
- в) определение цели и аудитории;
- г) ответы на вопросы слушателей.

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.

Что необходимо учитывать при планировании презентации?

- а) цель выступления;
- б) особенности аудитории;
- в) место проведения;
- г) содержание материала;
- д) личные предпочтения слушателей в одежде.

Какие этапы включает подготовка презентации?

- а) сбор информации;
- б) разработка структуры выступления;
- в) подготовка визуальных материалов;
- г) проведение инвентаризации;
- д) репетиция выступления.

Какие средства могут использоваться при проведении презентации?

- а) мультимедийный проектор;
- б) презентационные слайды;
- в) раздаточные материалы;
- г) бухгалтерские документы;
- д) видеоматериалы.

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 ответа в нужной последовательности.

Определите последовательность подготовки презентации:

- а) проведение репетиции;
- б) определение цели презентации;
- в) подготовка материалов;
- г) разработка структуры выступления;
- д) проведение презентации.

Установите правильную последовательность проведения презентации:

- а) ответы на вопросы аудитории;
- б) приветствие аудитории;
- в) изложение основной информации;
- г) завершение выступления;
- д) представление темы презентации.

Контрольные задания:

Задание 1.

Разработайте план-структуру презентации для следующей ситуации.

Ситуация: Вы – руководитель отдела продаж компании по продаже программного обеспечения для малого бизнеса. Вам необходимо провести презентацию перед потенциальными клиентами – собственниками 10 малых предприятий. Цель презентации – убедить их приобрести ваш программный продукт.

Заполните таблицу:

Часть презентации	Содержание (что вы скажете/покажете)	Время (мин)
1. Вступление (приветствие, представление, захват внимания)		
2. Основная часть (проблема → решение → выгоды → доказательства)		
2.1. Выявление проблем		

аудитории		
2.2. Представление продукта как решения		
2.3. Демонстрация выгод и преимуществ		
2.4. Доказательства (кейсы, цифры, отзывы)		
3. Заключение (призыв к действию, ответы на вопросы)		

Дополнительные вопросы:

1. Какие визуальные материалы (слайды, графики, схемы) вы используете? (опишите 3-4 слайда)
2. Как вы будете удерживать внимание аудитории на протяжении 20-25 минут?

Задание 2.

Проанализируйте приведенную ниже ситуацию. Выявите ошибки выступающего и предложите правильные варианты действий.

Ситуация: Менеджер проекта «Сигма» Иванов проводит отчетную презентацию для генерального директора и топ-менеджеров компании. Продолжительность – 30 минут. Иванов подготовил 45 слайдов, каждый из которых содержит мелкий текст, несколько графиков и таблиц. Он начинает презентацию с фразы: «Сейчас я вам всё подробно расскажу...». В процессе выступления Иванов стоит спиной к аудитории, уткнувшись в экран, и монотонно читает текст со слайдов. Через 15 минут директор перебивает его: «К сути! Что вы хотели сказать?» Иванов теряется и не может кратко ответить.

Заполните таблицу:

№	Ошибка Иванова	Как правильно следовало сделать
1		
2		
3		
4		
5		

Дополнительный вопрос: Сформулируйте правило «10-20-30» для презентаций (по Г. Кавумагу). Применимо ли оно к данной ситуации? Почему?

Тема 2.2. Коммуникативные приемы подхода к покупателю. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каковы основные цели коммуникации с покупателем в процессе продажи? Какие задачи решает менеджер на каждом этапе взаимодействия?

Вопрос 2. Что такое «установление контакта» с покупателем? Назовите основные приемы для успешного начала разговора (не менее 4-х).

Вопрос 3. В чем различие между открытыми и закрытыми вопросами? Приведите примеры каждого типа и укажите, в каких ситуациях они наиболее эффективны.

Вопрос 4. Что такое активное слушание? Назовите основные техники активного слушания (эхо-техника, перефразирование, резюмирование, уточнение). Приведите примеры.

Вопрос 5. Как выявить потребности покупателя с помощью вопросов? Опишите последовательность вопросов по технике SPIN (ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие).

Вопрос 6. В чем заключается прием «демонстрация выгоды»? Чем выгода отличается от характеристики товара/услуги? Приведите пример трансформации характеристики в выгоду.

Вопрос 7. Какие виды возражений покупателей существуют? Опишите алгоритм работы с возражением (выслушать → присоединиться → уточнить → аргументировать → предложить альтернативу).

Вопрос 8. Какие коммуникативные приемы используются для завершения продажи? Назовите не менее четырех приемов (альтернативный выбор, предположение согласия, подведение итогов, ограничение по времени и др.).

Вопрос 9. Какие невербальные приемы (позы, жесты, мимика, зрительный контакт, интонация) повышают эффективность коммуникации с покупателем? Приведите примеры.

Вопрос 10. Каких типичных ошибок в коммуникации с покупателем следует избегать менеджеру? Перечислите не менее пяти ошибок и способы их предотвращения.

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 является основной целью коммуникативного подхода к покупателю?

- а) ускорение документооборота организации;
- б) установление контакта с клиентом и выявление его потребностей;
- в) снижение расходов предприятия;
- г) контроль работы персонала.

Какой прием наиболее эффективен на начальном этапе общения с покупателем?

- а) навязывание товара;
- б) приветствие и установление контакта;
- в) завершение сделки;
- г) оформление отчетности.

Что важно при презентации товара покупателю?

- а) использовать сложную профессиональную терминологию;
- б) учитывать потребности клиента;
- в) избегать вопросов покупателя;
- г) сокращать информацию о товаре до минимума.

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 коммуникативные приемы используются при работе с покупателем?

- а) активное слушание;
- б) выявление потребностей;
- в) установление доверия;
- г) игнорирование возражений;
- д) аргументация преимуществ товара.

Какие способы презентации товара могут использоваться при продаже?

- а) демонстрация товара;
- б) устное описание характеристик;
- в) сравнение с аналогами;
- г) сокрытие информации о недостатках;
- д) использование рекламных материалов.

Что способствует успешному взаимодействию с покупателем?

- а) вежливость;
- б) грамотная речь;
- в) знание товара;
- г) давление на клиента;
- д) умение отвечать на вопросы.

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 ответа в нужной последовательности.

Определите последовательность взаимодействия с покупателем при продаже товара:

- а) презентация товара;
- б) установление контакта;
- в) завершение продажи;
- г) выявление потребностей покупателя;
- д) работа с возражениями.

Установите последовательность подготовки презентации товара:

- а) подбор аргументов о преимуществах товара;
- б) изучение характеристик товара;
- в) определение потребностей целевой аудитории;
- г) демонстрация товара;
- д) ответы на вопросы покупателя.

Контрольные задания:

Задание 1.

Для каждой приведенной ниже ситуации подберите наиболее подходящий коммуникативный прием из предложенного списка. Обоснуйте свой выбор.

Список приемов: открытый вопрос, закрытый вопрос, эхо-техника, перефразирование, резюмирование, демонстрация выгоды, присоединение к возражению, альтернативный выбор.

Ситуация	Выбранный прием	Обоснование
Покупатель входит в магазин и осматривается. Менеджер хочет начать разговор, не напугав его		
Покупатель говорит: «Мне кажется, у вас слишком дорого». Менеджер хочет продолжить диалог, не вступая в спор		
Менеджер хочет выяснить, какие именно проблемы у покупателя возникают при использовании текущего оборудования		
Покупатель долго рассказывает о своей ситуации. Менеджер хочет показать, что внимательно слушал, и перейти к следующему этапу		
Покупатель сказал: «Мне нужна надежная техника». Менеджер хочет конкретизировать, что именно покупатель вкладывает в понятие «надежность»		
Менеджер описывает характеристики ноутбука: «Процессор Intel i7, 16 ГБ оперативной памяти, SSD-диск 512 ГБ». Нужно перевести это в выгоду для покупателя-дизайнера		
Покупатель не может определиться между двумя моделями. Менеджер хочет помочь принять решение		
После презентации товара покупатель говорит: «Я подумаю». Менеджер хочет получить конкретную обратную связь		

Задание 2.

Прочитайте диалог менеджера по продажам Иванова и покупателя Петрова. Проанализируйте диалог, заполните таблицу и предложите улучшенный вариант ответов менеджера.

Диалог:

Иванов: «Здравствуйте! Хотите купить нашу новую стиральную машину? Очень хорошая, скидка 20% только сегодня!» (1)

Петров: «Да я просто смотрю пока. У меня старая ещё работает».

Иванов: «Ну, старая же старая! Наша лучше в 2 раза! Берите!» (2)

Петров: «А сколько она потребляет электроэнергии?»

Иванов: «Не знаю, надо в инструкции посмотреть... Но она очень экономичная!» (3)

Петров: «Хм, не убедительно. Дороговато всё равно — 50 тысяч».

Иванов: «Что вы, это очень дешево! У конкурентов ещё дороже!» (4)

Петров: «Ладно, я подумаю. До свидания».

Заполните таблицу:

Реплика менеджера	прием использован / какая ошибка допущена	прием использован / какая ошибка допущена
1		
2		
3		
4		

Дополнительные вопросы:

1. На каком этапе продажи Иванов потерял покупателя? Почему?
2. Какой вопрос следовало задать Иванову после ответа Петрова «У меня старая ещё работает», чтобы выявить потребность?
3. Придумайте 2-3 вопроса по методике SPIN, которые Иванов мог бы задать в данном диалоге.

Тема 2.3. Самопрезентация менеджера. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое самопрезентация в деловом общении? Каковы основные цели самопрезентации менеджера?

Вопрос 2. Какие виды самопрезентации существуют (по целям, по аудитории, по форме проведения)? Дайте краткую характеристику каждого вида.

Вопрос 3. Что входит в понятие «имидж менеджера»? Из каких компонентов складывается профессиональный имидж руководителя?

Вопрос 4. Какую роль играет внешний вид в самопрезентации менеджера? Назовите основные правила делового дресс-кода для различных ситуаций (офис, переговоры, совещание, неформальное мероприятие).

Вопрос 5. Какие вербальные техники самопрезентации являются наиболее эффективными? Как правильно рассказывать о своих достижениях и компетенциях, не производя впечатления самоуверенности?

Вопрос 6. Какие невербальные аспекты (поза, жесты, мимика, зрительный контакт, голос, темп речи) влияют на успешность самопрезентации? Охарактеризуйте «правила уверенного поведения».

Вопрос 7. Как адаптировать самопрезентацию под разные аудитории (руководство, подчиненные, партнеры, клиенты, инвесторы)? Приведите примеры различий в акцентах.

Вопрос 8. Что такое «борьба имиджей» на рынке товаров и фирм? Как личный бренд руководителя влияет на восприятие всей организации?

Вопрос 9. Какие поведенческие модели менеджера существуют в различных коммуникативных ситуациях (переговоры, совещания, публичные выступления, неформальное общение)? Как выбрать адекватную модель поведения?

Вопрос 10. Какие типичные ошибки допускают менеджеры при самопрезентации? Перечислите не менее пяти ошибок и способы их предотвращения.

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 представляет собой самопрезентация менеджера?
а) процесс оформления бухгалтерской документации;
б) умение представить себя и создать положительное впечатление в деловом общении;
в) способ контроля производственного процесса;
г) метод оценки финансовых результатов организации.

Что является первым этапом установления контакта с партнером?
а) обсуждение условий договора;
б) приветствие и создание благоприятного впечатления;
в) завершение переговоров;
г) подписание документов.

Что играет важную роль в формировании имиджа менеджера?
а) внешний вид и манера общения;
б) объем складских запасов;
в) производственная мощность предприятия;
г) уровень налогообложения.

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 элементы формируют положительный имидж менеджера?
а) профессиональная компетентность;
б) грамотная речь;
в) уверенное поведение;
г) конфликтность;
д) деловой внешний вид.

Какие приемы помогают установить контакт с партнером?
а) приветствие;
б) поддержание зрительного контакта;
в) активное слушание;
г) игнорирование собеседника;
д) доброжелательный тон общения.

Какие модели поведения характерны для эффективного менеджера?
а) лидерское поведение;
б) партнерское взаимодействие;
в) ответственность за решения;
г) агрессивное давление;
д) умение адаптироваться к ситуации.

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 ответа в нужной последовательности.

Определите последовательность самопрезентации менеджера при деловой встрече:

- а) обсуждение деловых вопросов;
- б) приветствие партнера;
- в) представление себя;
- г) установление контакта;
- д) завершение встречи.

Установите последовательность формирования делового имиджа менеджера:

- а) развитие коммуникативных навыков;
- б) анализ собственных сильных и слабых сторон;
- в) формирование внешнего образа;
- г) применение навыков в деловом общении;
- д) поддержание деловой репутации.

Тест 4.

Установите соответствие между термином, приведенным в левом столбце, и определением из правого столбца.

№	Термин		Определение
1	Самопрезентация	А	Внешнее восприятие человека окружающими
2	Имидж	Б	Представление себя в процессе общения
3	Деловое общение	В	Взаимодействие людей в профессиональной сфере
4	Контакт	Г	Начальный этап взаимодействия партнеров
5	Репутация	Д	Общественная оценка профессиональных качеств
6	Вербальная коммуникация	Е	Передача информации с помощью речи
7	Невербальная коммуникация	Ж	Передача информации жестами, мимикой
8	Поведенческая модель	З	Способ поведения человека в определенной ситуации
9	Активное слушание	И	Умение внимательно воспринимать информацию собеседника
10	Деловой стиль	К	Совокупность норм внешнего вида и поведения

Контрольные задания

Задание 1.

Разработайте план самопрезентации для собеседования при приеме на работу на должность руководителя отдела продаж.

Исходные данные о вас (исполнителе роли):

- Возраст: 32 года
- Образование: высшее экономическое (менеджмент)

- Опыт работы: 8 лет в продажах, из них 3 года на позиции заместителя руководителя отдела продаж
- Ключевые достижения: увеличение объема продаж отдела на 40% за 2 года; внедрение CRM-системы; обучение 5 новых сотрудников
- Личные качества: ответственность, умение работать с возражениями, навыки наставничества

Заполните таблицу:

Этап самопрезентации	Содержание (что вы скажете)	Время
1. Приветствие и представление		
2. Рассказ о профессиональном опыте (ключевые места работы)		
3. Демонстрация ключевых достижений (цифры, факты)		
4. Описание профессиональных компетенций и личных качеств		
5. Объяснение мотивов поиска новой работы и интереса к вакансии		
6. Вопросы к работодателю		

Дополнительные задания:

1. Сформулируйте одну «сильную» фразу о себе (так называемый «лифтовый питч» — elevator pitch) на 30 секунд.
2. Какие 2-3 вопроса работодателю вы зададите в конце самопрезентации?
3. Опишите свой деловой образ (одежда, прическа, аксессуары) для собеседования. Обоснуйте выбор.

Задание 2.

Проанализируйте самопрезентацию кандидата Смирнова на должность руководителя проектного офиса. Выявите ошибки, заполните таблицу и предложите улучшенный вариант.

Ситуация (речь кандидата на собеседовании):

«Здравствуйте. Меня зовут Смирнов. Мне 45 лет. Я пришел к вам, потому что на прошлой работе мне не повысили зарплату, хотя я там 10 лет отработал. Я вообще очень опытный специалист, я всё умею. У меня два высших образования. Я считаю, что мне нужна должность не ниже заместителя генерального. На прошлой работе я руководил проектами — ну, там были всякие стройки, ремонты. Я, честно говоря, не очень люблю отчитываться по каждому шагу, я привык к самостоятельности. Могу привести своих людей, если нужно. Рассказать подробнее про мои проекты? Их много было, я уже и не помню все детали... В общем, я человек простой, работающий. Когда приступить?»

Заполните таблицу:

№	Ошибка Смирнова	Как правильно следовало сказать (улучшенный вариант)
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Дополнительные вопросы:

1. Какое впечатление производит данная самопрезентация на работодателя? Какие риски видит работодатель в кандидате Смирнове?

2. Сформулируйте 3 правила успешной самопрезентации на основе анализа данной ситуации.

Раздел 3. Основы формирования эффективных коммуникаций в организации

Тема 3.1. Социально-психологические методы повышения эффективности коммуникаций в организации. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какую роль играют коммуникации в системе менеджмента? Как качество коммуникаций влияет на эффективность управления организацией?

Вопрос 2. Какие виды коммуникаций существуют в организации (по направлению, по форме, по каналам, по участникам)? Дайте краткую характеристику каждого вида.

Вопрос 3. Что такое маркетинговые коммуникации? Каковы их особенности по сравнению с внутренними организационными коммуникациями?

Вопрос 4. Какие социально-психологические методы повышения эффективности коммуникаций вы знаете? Перечислите не менее пяти методов и кратко охарактеризуйте каждый.

Вопрос 5. Как социально-психологический климат в коллективе влияет на эффективность коммуникаций? Какие признаки благоприятного и неблагоприятного климата можно выделить?

Вопрос 6. Что такое тренинг коммуникативной компетентности? Какие задачи решает такой тренинг и какие навыки развивает?

Вопрос 7. Как управление конфликтами связано с эффективностью коммуникаций? Какие коммуникативные техники помогают предотвращать и разрешать конфликты?

Вопрос 8. Что такое техника «Я-сообщений»? В чем её отличие от «Ты-сообщений»? Приведите примеры использования «Я-сообщений» в деловой коммуникации.

Вопрос 9. Как постановка открытых вопросов помогает повысить эффективность коммуникаций? Приведите примеры открытых и закрытых вопросов в управленческой практике.

Вопрос 10. Какие методы развития активного слушания у руководителей и подчиненных вы знаете? Как активное слушание влияет на взаимопонимание в коллективе?

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.

Какова основная роль коммуникаций в менеджменте?

- а) увеличение производственных мощностей предприятия;
- б) обеспечение обмена информацией для принятия управленческих решений;
- в) расчет налоговых платежей организации;
- г) контроль складских запасов.

Какой вид коммуникации осуществляется между руководителем и подчиненным?

- а) горизонтальная коммуникация;
- б) внешняя коммуникация;
- в) вертикальная коммуникация;
- г) неформальная коммуникация.

Что относится к социально-психологическим методам повышения эффективности коммуникаций?

- а) активное слушание;
- б) сокращение штата сотрудников;
- в) увеличение объема производства;
- г) автоматизация бухгалтерского учета.

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 виды коммуникаций существуют в организации?

- а) вертикальные;
- б) горизонтальные;
- в) внешние;
- г) внутренние;
- д) производственные.

Какие методы помогают повысить эффективность коммуникаций в организации?

- а) мотивация сотрудников;
- б) развитие корпоративной культуры;
- в) обратная связь;
- г) активное слушание;
- д) игнорирование мнения сотрудников.

Что относится к маркетинговым коммуникациям?

- а) реклама;
- б) связи с общественностью;
- в) стимулирование сбыта;
- г) личные продажи;
- д) расчет заработной платы.

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 ответа в нужной последовательности.

Определите последовательность эффективного коммуникационного процесса в организации:

- а) получение обратной связи;
- б) передача информации;

- в) постановка цели коммуникации;
- г) анализ результатов;
- д) получение информации адресатом.

Установите последовательность применения методов повышения эффективности коммуникаций:

- а) выбор методов улучшения коммуникации;
- б) выявление проблем в коммуникациях;
- в) оценка результатов;
- г) внедрение выбранных методов;
- д) анализ причин возникновения проблем.

Контрольные задания:

Задание 1.

Ниже приведены фрагменты деловой коммуникации. В каждом случае определите, какой метод повышения эффективности коммуникаций был использован (или должен быть использован). Заполните таблицу.

Список методов: активное слушание, «Я-сообщение», открытый вопрос, закрытый вопрос, перефразирование, резюмирование, эмпатия, управление конфликтом через коммуникацию.

Ситуация	Какой метод использован (или предложите метод)	Обоснование
Руководитель говорит подчиненному: «Когда я вижу отчет с ошибками, я чувствую разочарование, потому что мне приходится тратить время на переделку. Давай обсудим, как мы можем улучшить качество отчетов».		
Подчиненный жалуется на большую нагрузку. Руководитель отвечает: «Правильно ли я понял, что основная проблема для тебя сейчас — это несоблюдение сроков из-за большого объема текущих задач?»		
Во время совещания один из сотрудников начинает критиковать коллегу. Руководитель говорит: «Давайте сначала выслушаем точку зрения каждого, а затем обсудим конструктивные предложения, а не переходить к личностям».		
Руководитель хочет выяснить, почему проект был сдан с задержкой. Он задает вопрос: «Какие объективные причины повлияли на сроки выполнения».		

проекта?»		
Сотрудник очень эмоционально рассказывает о проблеме. Руководитель говорит: «Я слышу, что эта ситуация вызывает у тебя сильное беспокойство. Давай спокойно разберем, что конкретно произошло».		
После длительного обсуждения руководитель говорит: «Итак, мы пришли к следующим выводам: во-первых..., во-вторых..., в-третьих... Правильно ли я подвел итоги?»		

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Ситуация: В отделе компании «Дельта» сложился неблагоприятный психологический климат. Сотрудники редко общаются друг с другом, каждый работает автономно. Руководитель отдела Соколова — человек замкнутый, общается только по делу, в основном в письменной форме (рассылает задания по электронной почте). На совещаниях Соколова говорит монотонно, не задает вопросов сотрудникам, не просит обратной связи. Подчиненные боятся высказывать свое мнение, так как однажды Соколова резко раскритиковала инициативу нового сотрудника. В результате:

- задания часто выполняются неверно из-за непонимания
- текучесть кадров в отделе высокая
- сотрудники жалуются на отсутствие информации

Вопросы и задания:

1. Какие социально-психологические проблемы в коммуникациях существуют в данном отделе? (Перечислите не менее 4-х)
2. Какие методы повышения эффективности коммуникаций должна внедрить Соколова как руководитель?

Заполните таблицу:

Метод	Как именно Соколова может его применить (конкретные действия)
1	
2	
3	
4	
5	

3. Разработайте план из 3-х мероприятий для руководителя Соколовой по улучшению коммуникаций в отделе на ближайший месяц.

Мероприятие	Срок выполнения	Ожидаемый результат
1		
2		
3		

4. Как улучшение коммуникаций в отделе повлияет на:

- качество выполнения заданий?

- текучесть кадров?
- социально-психологический климат?

Тема 3.2. Роль коммуникативной компетентности в деятельности руководителя. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое коммуникативная компетентность руководителя? Из каких компонентов она состоит (знания, умения, навыки, личностные качества)?

Вопрос 2. Почему коммуникативная компетентность является ключевым профессиональным качеством современного руководителя? Как она связана с эффективностью управления?

Вопрос 3. Какие виды коммуникационной деятельности осуществляет менеджер в организации? Охарактеризуйте внутренние и внешние коммуникации руководителя.

Вопрос 4. Какие проблемы формирования коммуникативной компетентности наиболее часто встречаются у начинающих руководителей? Перечислите не менее пяти проблем.

Вопрос 5. Как диагностировать уровень коммуникативной компетентности руководителя? Какие методы самооценки и внешней оценки существуют?

Вопрос 6. Какие профессионально важные коммуникативные качества необходимы руководителю? Охарактеризуйте эмпатию, ассертивность, гибкость, стрессоустойчивость.

Вопрос 7. Как коммуникативная компетентность влияет на эффективность управления персоналом (постановка задач, мотивация, контроль, обратная связь)?

Вопрос 8. Как связаны коммуникативная компетентность и лидерство? Какие коммуникативные навыки помогают руководителю влиять на людей без административного давления?

Вопрос 9. Какие коммуникативные ошибки чаще всего допускают руководители с низким уровнем коммуникативной компетентности? Приведите не менее пяти примеров.

Вопрос 10. Как оценить экономический эффект от развития коммуникативной компетентности руководителей организации? Какие показатели могут быть использованы?

Тестовые задания

Тест 1.

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под коммуникативной компетентностью руководителя?

- а) способность руководителя вести бухгалтерский учет;
- б) совокупность знаний, умений и навыков эффективного общения в управленческой деятельности;
- в) умение выполнять производственные операции;
- г) способность оформлять техническую документацию.

Что является ключевым элементом коммуникативной компетентности руководителя?

- а) умение анализировать финансовую отчетность;
- б) способность эффективно передавать и воспринимать информацию;

- в) знание технологических процессов;
- г) навыки складского учета.

Какая проблема чаще всего затрудняет формирование коммуникативной компетентности руководителя?

- а) высокая заработная плата сотрудников;
- б) недостаток коммуникативной практики и опыта общения;
- в) избыток производственных ресурсов;
- г) автоматизация документооборота.

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 компоненты входят в коммуникативную компетентность руководителя?

- а) умение слушать собеседника;
- б) эмпатия;
- в) навыки аргументации;
- г) агрессивное поведение;
- д) управление конфликтами.

Какие проблемы могут возникать при формировании коммуникативной компетентности руководителя?

- а) психологические барьеры;
- б) отсутствие обратной связи;
- в) недостаток практики общения;
- г) высокий уровень производственной автоматизации;
- д) низкий уровень эмоционального интеллекта.

Какие виды коммуникационной деятельности характерны для менеджера?

- а) управленческая коммуникация;
- б) деловое общение;
- в) межличностная коммуникация;
- г) маркетинговая коммуникация;
- д) техническое обслуживание оборудования.

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 ответа в нужной последовательности.

Определите последовательность формирования коммуникативной компетентности руководителя:

- а) применение коммуникативных навыков в практике управления;
- б) анализ собственных ошибок в общении;
- в) получение теоретических знаний;
- г) развитие коммуникативных умений;

д) совершенствование компетентности.

Установите последовательность коммуникационного процесса в деятельности руководителя:

- а) передача информации подчиненным;
- б) формирование управленческого решения;
- в) получение обратной связи;
- г) анализ информации;
- д) корректировка действий.

Тест 4.

Установите соответствие между термином, приведенным в левом столбце, и определением из правого столбца.

№	Термин		Определение
1	Коммуникативная компетентность	А	Способность эффективно взаимодействовать в профессиональной среде
2	Коммуникация	Б	Процесс обмена информацией между людьми
3	Руководитель	В	Лицо, осуществляющее управление организацией или подразделением
4	Обратная связь	Г	Реакция получателя на полученное сообщение
5	Барьеры коммуникации	Д	Препятствия, мешающие эффективному обмену информацией
6	Вербальная коммуникация	Е	Передача информации с помощью речи
7	Невербальная коммуникация	Ж	Передача информации жестами и мимикой
8	Деловое общение	З	Профессиональное взаимодействие между людьми
9	Эмпатия	И	Способность понимать эмоциональное состояние другого человека
10	Коммуникативная деятельность	К	Совокупность действий, связанных с обменом информацией

Контрольные задания

Задание 1.

Оцените уровень коммуникативной компетентности руководителя Петрова по приведенным ниже ситуациям. Для каждой ситуации определите:

- проявление какого коммуникативного навыка/качества мы видим (или его отсутствие);
- как следовало бы поступить компетентному руководителю.

Ситуация	Что демонстрирует Петров (навык/качество или его)	Как правильно следовало бы
----------	---	----------------------------

	отсутствие)	поступить
Сотрудник пришел к Петрову с проблемой. Петров, не дослушав, перебивает: «Это не проблема, делай как я сказал».		
Петров замечает, что сотрудник выглядит подавленным. Он спрашивает: «Я вижу, что ты сегодня не в настроении. Что-то случилось? Могу я чем-то помочь?»		
На совещании Петров говорит: «Вы все предлагаете ерунду. Я уже всё решил».		
Петров получил критику от своего руководителя. На планерке с подчиненными он спокойно говорит: «Мне указали на наши недостатки. Давайте вместе разберем, как их исправить».		
Сотрудник не выполнил задание в срок. Петров говорит: «Ты безответственный человек! Вечно всё срываешь!»		
Петров проводит собрание. Он говорит: «Какие есть идеи по улучшению процесса?» — и внимательно слушает каждого, задает уточняющие вопросы.		

Дополнительное задание: На основе анализа поставьте Петрову оценку уровня коммуникативной компетентности (высокий / средний / низкий) и обоснуйте.

Задание 2.

Разработайте индивидуальный план развития коммуникативной компетентности для начинающего руководителя (менеджера среднего звена) на 3 месяца.

Исходные данные о руководителе:

- Должность: начальник отдела продаж
- Стаж управления: 6 месяцев (повышен из старших менеджеров)
- Проблемы, выявленные в ходе диагностики:
 - испытывает трудности при публичных выступлениях (совещания, презентации)
 - использует в основном закрытые вопросы, не умеет выявлять потребности подчиненных
 - плохо слушает, перебивает сотрудников
 - не умеет давать конструктивную обратную связь — либо хвалит всех, либо критикует при всех
 - конфликтует с двумя подчиненными из-за стиля общения
 - подчиненные не задают вопросов, боятся подходить

Заполните таблицу плана развития:

Месяц	Зона развития	Конкретные действия/упражнения	Конкретные действия/упражнения	Способ оценки
1-й				
1-й				
2-й				
2-й				
3-й				
3-й				

Дополнительные задания:

1. Какие формы обучения (тренинг, коучинг, наставничество, самообучение) вы выберете для этого руководителя? Почему?
2. Предложите 2-3 конкретные книги или онлайн-курса для самостоятельного изучения по теме коммуникативной компетентности.
3. Как вы оцените прогресс руководителя по окончании 3 месяцев? Какие критерии и методы оценки предложите?
4. Сформулируйте 3 главных совета этому руководителю, которые помогут ему быстро улучшить коммуникации с подчиненными.

Тема 3.3. Способы и методы повышения коммуникативной компетентности руководителя. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

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 относится к способам повышения коммуникативной компетентности руководителя?

- а) игнорирование обратной связи;
- б) развитие навыков делового общения;
- в) сокращение коммуникаций в организации;
- г) отказ от использования технологий связи.

Что является особенностью внутренних коммуникаций в организации?

- а) обмен информацией между сотрудниками внутри организации;
- б) взаимодействие только с внешними клиентами;
- в) отсутствие обратной связи;
- г) передача информации только в устной форме.

Какая технология относится к современным коммуникационным технологиям в организации?

- а) ручной документооборот;
- б) электронная почта и корпоративные мессенджеры;
- в) бумажные архивы;
- г) устные распоряжения без фиксации.

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 методы повышают коммуникативную компетентность руководителя?

- а) тренинги по коммуникации;
- б) развитие эмоционального интеллекта;
- в) игнорирование конфликтов;
- г) активное слушание;
- д) участие в деловых переговорах.

Какие относятся к внутренним коммуникациям в организации?

- а) взаимодействие между отделами;
- б) переписка между сотрудниками;
- в) общение руководителя с подчиненными;
- г) взаимодействие с поставщиками;
- д) обсуждение рабочих задач внутри команды.

Какие современные коммуникационные технологии используются в организациях?

- а) видеоконференции;
- б) корпоративные чаты;
- в) CRM-системы;
- г) бумажные записки;
- д) электронный документооборот.

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 ответа в нужной последовательности.

Определите последовательность повышения коммуникативной компетентности руководителя:

- а) применение навыков на практике;
- б) получение теоретических знаний;
- в) анализ ошибок в коммуникации;
- г) развитие коммуникативных навыков;
- д) совершенствование компетентности.

Установите последовательность использования современных коммуникационных технологий:

- а) анализ эффективности использования технологии;
- б) выбор коммуникационной технологии;
- в) внедрение технологии в организацию;
- г) обучение персонала работе с технологией;
- д) применение технологии в работе.

Доклад

Подготовка докладов «Развитие коммуникативной компетентности руководителя: способы, методы, инструменты, оценка эффективности».

Шесть групповых докладов с обсуждением способов и методов повышения коммуникативной компетентности руководителя, современных коммуникационных технологий, роли обратной связи в развитии менеджеров, а также практических инструментов саморазвития.

Тематика докладов:

1. Внутренние коммуникации в организации: сущность, проблемы, принципы построения, методы оценки эффективности (анализ каналов, опросы сотрудников, аудит коммуникаций)

2. Современные коммуникационные технологии в управлении: обзор инструментов (корпоративные мессенджеры, порталы, видеоконференции, CRM, HRM-системы), критерии выбора, риски внедрения

3. Тренинг как метод развития коммуникативной компетентности руководителей: виды тренингов (обратная связь, конфликты, презентации, переговоры), критерии выбора провайдера, оценка эффективности пост-тренинга

4. Коучинг и наставничество в развитии управленческих коммуникаций: различия методов, этапы внедрения в организации, кейсы успешного применения, роль HR-службы

5. Саморазвитие коммуникативной компетентности руководителя: техники и упражнения (анализ коммуникативных ситуаций, «запись на диктофон», рольовая смена, ведение дневника обратной связи), книги и онлайн-ресурсы

6. Система обратной связи 360 градусов как инструмент диагностики и развития коммуникативных навыков менеджеров: методология проведения, обработка результатов, типичные ошибки, презентация результатов руководителю, составление индивидуального плана развития

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 следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает 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 подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п..

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
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

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.	Дайте развернутое определение понятию «коммуникация» в контексте менеджмента.
2.	Назовите и кратко охарактеризуйте четыре базовых элемента классической модели коммуникационного процесса.
3.	Чем организационная коммуникация принципиально отличается от межличностного бытового общения? Приведите как минимум два отличия.
4.	Раскройте сущность двустороннего характера коммуникаций.
5.	Что такое «обратная связь» в коммуникационном процессе?
6.	Перечислите функции, которые выполняет коммуникация в организации.
7.	Охарактеризуйте понятия «формальные» и «неформальные» коммуникации.
8.	Раскройте понятие «коммуникационный барьер».
9.	Объясните разницу между вербальными и невербальными средствами коммуникации в организации.
10.	Что понимается под этапами «кодирование» и «декодирование» сообщения?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
5	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.
4	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.
2-3	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.
0-1	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

Задание 1.1.

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.

Что из перечисленного относится к сущностным характеристикам презентации как формы деловой коммуникации?

- А) Односторонний монолог без обратной связи
- Б) Интерактивное взаимодействие с аудиторией
- В) Исключительно письменная форма подачи материала
- Г) Структурированное представление информации с визуальным сопровождением
- Д) Целенаправленное воздействие на установки или поведение слушателей

Задание 1.2.

Выберите основные цели проведения бизнес-презентации:

- А) Развлечение публики без деловой составляющей
- Б) Информирование о новом продукте, услуге или проекте
- В) Формирование позитивного имиджа компании
- Г) Создание условий для неформального общения сотрудников
- Д) Убеждение аудитории и побуждение к конкретным действиям (покупка, подписание контракта)

Задание 1.3.

Какие факторы необходимо учитывать при постановке «SMART-цели» презентации?

- А) Размытость и многозначность формулировок
- Б) Конкретность желаемого результата
- В) Измеримость итогов (количество согласившихся клиентов, уровень понимания)
- Г) Ориентация на интересы только выступающего
- Д) Определенность по времени (хронометраж)

Задание 1.4.

Какие существуют виды презентаций по критерию «цель проведения»?

- А) Маркетинговые (продающие)
- Б) Бинарные
- В) Информационные (отчетные)
- Г) Корпоративные (мотивационные, HR-презентации)
- Д) Анонимные

Задание 1.5.

На этапе организации презентации спикер должен решить следующие задачи:

- А) Проанализировать состав и потребности целевой аудитории
- Б) Игнорировать временной регламент ради полноты информации
- В) Подготовить сценарий и логическую структуру выступления (вступление, основная часть, заключение)
- Г) Разработать визуальный ряд (слайды), соответствующий теме
- Д) Продумать ответы на возможные каверзные вопросы и возражения

Задание 1.6.

Что из перечисленного входит в структуру классической презентации?

- А) Пролог (лирическое отступление)
- Б) Вступление (захват внимания, представление)
- В) Основная часть (аргументация, демонстрация выгод)
- Г) Заключение (резюме, призыв к действию)
- Д) Ответы на вопросы (сессия Q&A)

Задание 1.7.

Какие приемы используются для удержания внимания аудитории во время презентации?

- А) Монотонное чтение текста с листа
- Б) Использование историй (сторителлинг) и примеров из практики
- В) Риторические вопросы и небольшие интерактивные включения
- Г) Смена визуального ряда и использование инфографики
- Д) Максимальная загрузка слайда мелким текстом для подробного изучения

Задание 1.8.

В чем заключается коммуникативная сущность презентации?

- А) В передаче информации без визуального контакта
- Б) В диалогизации монолога (наличие видимого слушателя и считывание его реакций)
- В) В сочетании вербальных, паравербальных (голос, интонация) и невербальных (жесты, поза) средств общения
- Г) В строгой авторитарной модели «начальник — подчиненный»
- Д) В умении управлять вниманием и эмоциональным состоянием зала

Задание 1.9.

Какие ошибки на этапе организации презентации могут привести к провалу

выступления?

- А) Адаптация материала под уровень осведомленности слушателей
- Б) Отсутствие репетиции перед выступлением
- В) Перегруженность презентации текстовой информацией («слайдомент»)
- Г) Техническая неподготовленность (непроверенное оборудование, разрядившийся проектор)
- Д) Четкая формулировка ключевого сообщения (Core Message)

Задание 1.10.

Какие виды обратной связи спикер может считать маркерами успешной презентации?

- А) Полное молчание и отсутствие вопросов после призыва к обсуждению (кроме случаев шока)
- Б) Уточняющие вопросы по существу предложения
- В) Закрытые позы и постоянное отвлечение слушателей на гаджеты
- Г) Выражение согласия (кивки) и позитивная мимика
- Д) Запрос аудиторией дополнительных материалов или контактов выступающего

Тест 2.

Задание 2.1.

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 этапы организации презентации в логической хронологической последовательности:

- А) Проведение репетиции и хронометраж выступления.
- Б) Определение цели презентации и анализ аудитории.
- В) Непосредственное выступление и управление вниманием слушателей.
- Г) Сбор и структурирование материала, разработка сценария.

Задание 2.2.

Установите верную последовательность элементов в структуре классической убеждающей презентации:

- А) Заключение с четким призывом к действию.
- Б) Вступление (зацепка, представление и повестка).
- В) Ответы на ожидаемые возражения.
- Г) Основная часть с аргументацией выгод (свойство – преимущество – польза).

Задание 2.3.

Определите правильный порядок действий менеджера на этапе подготовки к презентации нового проекта партнерам:

- А) Формулировка ключевой идеи и центрального сообщения для данной конкретной группы.
- Б) Сбор исходных данных и фактуры по проекту.
- В) Адаптация языка и визуального ряда под профессиональный уровень и интересы партнеров.

Г) Постановка конкретной, измеримой цели (чего именно мы хотим добиться от партнеров после презентации).

Задание 2.4.

Выстройте алгоритм работы с «липкой» (запоминающейся) идеей в ходе подготовки содержания презентации:

- А) Упаковка главной мысли в простую и неожиданную форму (метафора, история).
- Б) Выделение одной главной мысли, которую аудитория должна запомнить в любом случае.
- В) Проверка идеи на эмоциональную окраску и конкретность (чтобы слушатели могли ее «увидеть» и прочувствовать).
- Г) Отсечение всего лишнего материала, не работающего на эту главную мысль.

Задание 2.5.

Определите правильную последовательность микро-этапов в рамках вступления к презентации (до объявления темы):

- А) Краткая самопрезентация и обоснование права говорить на эту тему.
- Б) Захват внимания.
- В) Маркировка регламента и правил взаимодействия (когда задавать вопросы, длительность).
- Г) Озвучивание повестки и формулировка того, какую выгоду слушатели получают в финале.

Задание 2.6.

Расставьте в логической последовательности шаги по управлению завершающей фазой презентации:

- А) Поведение ключевого итога и повтор центрального сообщения.
- Б) Финальный слайд с контактами и непосредственным указанием следующего шага.
- В) Объявление перехода к сессии «Вопросы и ответы».
- Г) Благодарность аудитории и эффектная концовка, связывающая финал со вступлением.

Критерии оценивания тестовых заданий:

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

КТ – 3.

Раздел 3.

Контрольные задания:

Задача 1. «Я-высказывание» вместо обвинений (Техника снижения защитной реакции)

Ситуация:

Руководитель отдела продаж Иван Петрович заметил, что менеджер Анна в третий раз за месяц сдает еженедельный отчет с опозданием на сутки. Из-за этого сводный отчет для коммерческого директора приходится верстать в спешке ночью. Иван раздражен и хочет вызвать Анну на разговор, чтобы изменить ситуацию, но боится нарваться на конфликт или отговорки.

Задание:

1. Сформулируйте фразу для начала разговора, используя технику «Я-высказывания» (по схеме: факт – чувства – последствия – пожелание), которая поможет снизить защитную реакцию сотрудницы.

2. Напишите «Ты-высказывание», которого Ивану следует избегать, и объясните, почему первая формулировка с точки зрения социальной психологии эффективнее второй.

Задача 2. Трансактный анализ: выбор позиции общения (Модель Э. Берна)

Ситуация:

В IT-компании ведущий разработчик (Senior) грубо ответил младшему коллеге (Junior) на общем созвоне: «Ты написал код, как школьник. Придется все переписать самому. Это же элементарные вещи, неужели непонятно?» Junior замкнулся, перестал проявлять инициативу и боится лишний раз задать вопрос в чате.

Задание:

1. Определите, из какого эго-состояния (Родитель, Взрослый, Ребенок) действовал Senior и в какое состояние он «переключил» Junior. Как называется эта трансакция (параллельная или пересекающаяся)?

2. Предложите и запишите фразу Senior'a, которая перевела бы коммуникацию в русло «Взрослый – Взрослый» для конструктивного решения задачи, сохранив при этом управленческую требовательность.

Задача 3. Алгоритм цивилизованной конфронтации (По Ф. Глазлу)

Ситуация:

Два руководителя смежных отделов (Маркетинг и Продуктология) публично спорят на совещании о бюджете на следующий квартал. Спор перешел в скрытую фазу: они перестали здороваться, а их сотрудники игнорируют запросы друг друга, саботируя общий проект запуска новой линейки товаров. Генеральный директор требует от них наладить коммуникацию.

Задание:

1. Опишите, какую социально-психологическую ошибку совершают руководители, смешивая уровни отношений и предмета спора (что именно они «перепутали»)?

2. Предложите пошаговый сценарий проведения ими переговоров один-на-один, основанный на методе «активного слушания» и технике «перефразирования», чтобы разделить личную неприязнь и рабочий бюджетный вопрос.

Задача 4. Модель DESC в предоставлении обратной связи

Ситуация:

HR-менеджер Мария на корпоративном мероприятии по тимбилдингу постоянно перебивала коллегу из финансового отдела, отпускала неуместные шутки о его консервативности и обесценила его предложение по сценарию игры («Скучно, народ уснет»). Коллега сильно обижен и подал жалобу руководителю. Марии нужно дать развивающую обратную связь.

Задание:

1. Используя модель обратной связи DESC (Describe — Опиши ситуацию, Express — Вырази отношение/чувства, Specify — Предложи альтернативу, Consequences — Опиши позитивный исход), напишите текст предстоящего разговора с Марией от лица ее наставника.

2. Объясните, почему в рамках «эффективных коммуникаций» апелляция к позитивным последствиям (шаг С) работает лучше, чем угроза наказания.

Критерии оценивания контрольных заданий:

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

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

Раздел 1. Теоретические и информационные основы управления организацией

Тема 1.1. Понятие и сущность коммуникаций в организации ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

№ п/п	Вопрос
1.	Сущность, функции и роль коммуникаций в обеспечении эффективности системы управления организацией
2.	Характеристика основных элементов и этапов коммуникационного процесса: от отправителя до обратной связи

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

В ходе исследования эффективности обмена информацией в компании «Вектор» было выявлено, что при передаче распоряжения от генерального директора до рядового исполнителя сообщение проходит через 4 уровня иерархии. Установлено, что на каждом уровне из-за искажений теряется в среднем 15% исходной информации. Определите общий процент сохранившейся информации, дошедшей до исполнителя, и

величину совокупной потери информации. Сделайте вывод о качестве нисходящих коммуникаций.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных видов коммуникаций относятся к внутренним, а какие — к внешним: общее собрание акционеров, публикация годового отчета в СМИ, совещание отдела маркетинга, переговоры с поставщиками сырья, корпоративная рассылка по электронной почте, претензия от клиента, приказ о премировании сотрудников.

2. Задания закрытого типа

2.1. Тестовые задания

Тест 1.

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

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что относится к горизонтальным коммуникациям в организации?

- а) отчет подчиненного перед руководителем;
- б) распоряжение директора начальнику цеха;
- в) обмен информацией между руководителями отделов одного уровня;
- г) обращение сотрудника с жалобой к генеральному директору.

Тест 2.

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

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов относятся к коммуникационным барьерам (преградам)?

- а) семантические затруднения (разное понимание слов);
- б) использование системы «электронный офис»;
- в) невербальные преграды (жесты, мимика, не соответствующие словам);
- г) наличие обратной связи;
- д) плохая обратная связь и фильтрация информации.

Тема 1.2. Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Понятие коммуникационного процесса и его роль в обеспечении взаимодействия между звеньями системы управления
2.	Содержание и взаимосвязь основных этапов коммуникационного процесса: от зарождения идеи до оценки обратной связи

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

При анализе системы обмена информацией в отделе продаж установлено, что на формирование (кодирование) сообщения менеджер тратит в среднем 5 минут, на передачу по каналам связи — 1 минуте, на расшифровку (декодирование) и осмысление

получателем — 4 минуты. Общее время цикла коммуникации с учетом ожидания ответа составляет 20 минут.

Определите удельный вес времени на техническую передачу сообщения в общем цикле коммуникации и время, затрачиваемое на этап обратной связи. Сделайте вывод о том, какой этап является наиболее трудоемким.

Задание 2.

Определите, к какому этапу коммуникационного процесса относятся следующие действия:

1. руководитель формулирует цель будущего распоряжения;
2. перевод текста приказа на иностранный язык для филиала;
3. отправка письма по электронной почте;
4. понимание сотрудником содержания задачи;
5. подтверждение сотрудником получения задания.

2. Задания комбинированного типа

2. Задания закрытого типа

2.1. Тестовые задания

Тест 1.

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

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

С чего начинается любой коммуникационный процесс?

- а) с выбора канала связи;
- б) с декодирования сообщения;
- в) с зарождения (формулирования) идеи;
- г) с установления обратной связи.

Тест 2.

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

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы являются обязательными компонентами классической модели коммуникационного процесса?

- а) отправитель (источник);
- б) компьютерная сеть;
- в) сообщение;
- г) канал связи;
- д) получатель;
- е) финансовая отчетность.

Тема 1.3. Коммуникационные барьеры. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Понятие и классификация коммуникационных барьеров: личностные, физические, семантические и организационные
2.	Способы преодоления коммуникационных барьеров и методы повышения эффективности обмена информацией в организации

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

В отделе маркетинга было проведено исследование входящих информационных потоков.

Установлено, что средний объем поступающей информации на одного сотрудника составляет 120 единиц сообщений в день. Исследования показали, что из-за эффекта «информационной перегрузки» сотрудник способен качественно обработать только 75 сообщений. Остальные сообщения либо игнорируются, либо воспринимаются с серьезными ошибками.

Определите коэффициент информационной перегрузки (отношение избытка к норме обработки) и процент потерь важной информации. Сделайте вывод о влиянии перегрузки на качество управления.

Задание

2.

Определите, к какому виду барьеров (семантические, организационные, личностные или физические) относятся следующие ситуации:

1. использование техническим специалистом узкопрофильного сленга в разговоре с клиентом;
2. шум работающего оборудования в производственном цехе;
3. предвзятое отношение руководителя к идеям молодого специалиста;
4. наличие слишком большого количества промежуточных звеньев (уровней управления) между директором и рабочим;
5. разное понимание слова «срочно» (для одного это «через час», для другого — «до конца дня»).

2. Задания закрытого типа

2.1. Тестовые задания

Тест 1.

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

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к личностным (психологическим) барьерам коммуникации?

- а) плохая работа телефонной связи;
- б) несовпадение жестов и мимики с произносимыми словами;
- в) отсутствие четкой должностной инструкции;
- г) разный уровень образования и профессиональной подготовки собеседников.

Тест 2.

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

Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие методы помогают минимизировать барьеры в коммуникационном процессе?

- а) использование системы обратной связи (уточняющие вопросы);
- б) увеличение количества уровней управления;
- в) упрощение языка сообщения (адаптация под получателя);
- г) активное слушание и внимание к чувствам собеседника;
- д) передача исключительно письменных распоряжений без возможности обсуждения.

Раздел 2. Технологии деловых коммуникаций и визуализации информации
Тема 2.1. Сущность, цели и организация презентации. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Понятие презентации как формы деловой коммуникации, её основные функции и классификация по целевой направленности
2.	Организационные аспекты подготовки презентации: анализ аудитории, выбор структуры выступления и техническое обеспечение

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Для проведения презентации инвестиционного проекта регламентом выделено 20 минут. Согласно методическим рекомендациям, оптимальное распределение времени составляет: 10% — вступление, 75% — основная часть, 15% — заключение и выводы.

Рассчитайте в минутах время, которое докладчик должен отвести на каждый этап выступления.

Сделайте вывод о том, какой этап требует наиболее тщательной проработки аргументации.

Задание 2.

Определите, к какому виду презентаций (внутренняя, внешняя, информационная, убеждающая) относятся следующие мероприятия:

1. отчет начальника отдела перед советом директоров о выполнении плана за квартал;
2. выступление представителя компании на международной выставке перед потенциальными дилерами;
3. проведение обучающего семинара для новых сотрудников компании по работе в CRM-системе;
4. питч-сессия стартапа перед венчурными инвесторами для получения финансирования.

2. Задания закрытого типа

2.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является главной целью убеждающей (коммерческой) презентации?

- а) простое ознакомление слушателей с графиком работы;
- б) побуждение аудитории к совершению конкретного действия (покупка, подписание контракта);
- в) демонстрация навыков владения графическими редакторами;
- г) архивация данных о деятельности компании.

Тест 2.

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

Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы способствуют успешному проведению презентации?

- а) четкое соответствие содержания заявленной цели;
- б) использование мелкого шрифта и большого объема текста на слайдах;
- в) визуальная поддержка выступления (слайды, видео, раздаточный материал);
- г) установление зрительного контакта и взаимодействие с аудиторией;
- д) монотонное чтение заранее подготовленного доклада без обратной связи.

Тема 2.2. Коммуникативные приемы подхода к покупателю

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Психологические основы установления контакта с покупателем: создание первого впечатления и правило «первых 20 секунд»
2.	Характеристика вербальных и невербальных приемов привлечения внимания: техника «крючка», комплимент, невербальная подстройка

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

В ходе наблюдения за работой продавца-консультанта в торговом зале было зафиксировано, что из 60 вошедших посетителей продавец попытался установить контакт (использовал прием подхода) с 45 покупателями. Из них 15 человек ответили резким отказом, 20 вступили в диалог, а 10 совершили покупку. Определите коэффициент активности подхода (отношение попыток контакта к общему числу посетителей) и эффективность коммуникации (конверсию из диалога в покупку). Сделайте вывод о качестве используемых приемов установления контакта.

Задание

2.

Определите, какие из перечисленных коммуникативных приемов относятся к вербальным, а какие — к невербальным: использование открытых вопросов, искренняя улыбка, комплимент по поводу выбора товара, соблюдение дистанции (личной зоны), техника активного слушания («угу-поддакивание»), открытая поза и визуальный контакт.

2. Задания закрытого типа

2.1. Тестовые задания

Тест 1.

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

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая фраза продавца является примером наименее эффективного (блокирующего) начала контакта?

- а) «У нас сегодня поступление новой коллекции, хотите взглянуть?»;
- б) «Вам чем-нибудь помочь?»;
- в) «Обратите внимание, на эту модель сейчас действует специальное предложение»;
- г) «Добрый день! Вижу, вы подбираете подарок, верно?».

Тест 2.

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

Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие действия продавца способствуют формированию доверия покупателя на этапе подхода?

- а) нахождение в «личной зоне» клиента (ближе 0,5 метра);
- б) доброжелательная улыбка и зрительный контакт;
- в) активная жестикуляция прямо перед лицом клиента;
- г) использование техники «присоединения» (согласие с мнением клиента);
- д) опрятный внешний вид и соблюдение делового этикета.

Тема 2.3. Самопрезентация менеджера. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Понятие и цели профессиональной самопрезентации менеджера: создание имиджа, установление доверия и продвижение личного бренда
2.	Структурные элементы «лифта-теста» (Elevator Pitch) и психологические приемы управления впечатлением в деловой среде

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Менеджер по развитию посетил профильную конференцию с целью расширения деловых контактов. За время нетворкинга (60 минут) он провел краткие самопрезентации для 20 потенциальных партнеров. Средняя длительность одной самопрезентации составила 90 секунд. По итогам встречи 8 человек обменялись с ним контактами, и только с 2-мя была назначена повторная встреча.

Определите удельный вес времени, затраченного непосредственно на общение, в общем времени нетворкинга. Рассчитайте коэффициент результативности самопрезентации (конверсия из контакта в назначение встречи). Сделайте вывод об эффективности использования времени менеджером.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных составляющих самопрезентации относятся к габитарному имиджу (внешность), а какие — к коммуникативному (поведение и речь): деловой костюм, темп и тембр речи, грамотность построения предложений, аккуратная прическа, умение слушать собеседника, использование жестов открытости, наличие статусных аксессуаров (часы, ежедневник).

2. Задания закрытого типа

2.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая продолжительность считается оптимальной для краткой самопрезентации в формате «Elevator Pitch»? а) 10–15 минут;

- б) 30–60 секунд;
- в) 5–7 секунд;
- г) ровно 1 час.

Тест 2.

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

Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы негативно влияют на эффективность самопрезентации менеджера?

- а) использование слов-паразитов и неуверенный голос;
- б) наличие четкого призыва к действию в конце речи;
- в) несоответствие внешнего вида ситуации (нарушение дресс-кода);
- г) излишняя самохвала и отсутствие ориентации на интересы слушателя;
- д) использование визуальных опор (визитки, планшет с портфолио).

Раздел 3. Социально-психологические аспекты и эффективность деловых коммуникаций

Тема 3.1. Социально-психологические методы повышения эффективности коммуникаций в организации. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Характеристика социально-психологических методов управления коммуникациями: убеждение, внушение, личный пример и моральное стимулирование
2.	Роль психологического климата и стилей руководства в формировании открытых информационных потоков внутри коллектива

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

По результатам ежегодного аудита социально-психологического климата в отделе логистики было выявлено, что индекс удовлетворенности коммуникациями с руководством составил 0,65 (при норме 0,80). В опросе участвовало 40 сотрудников. Установлено, что 12 сотрудников считают обратную связь от начальника «недостаточной», а 8 сотрудников отметили наличие «конфликтного фона» при обсуждении рабочих задач.

Определите процент сотрудников, недовольных качеством коммуникаций, и рассчитайте абсолютное отклонение фактического индекса от нормативного.

Сделайте вывод о необходимости применения психологических методов коррекции климата.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных методов повышения эффективности коммуникаций относятся к социальным, а какие — к психологическим: проведение тимбилдинга (командообразования), использование техники активного слушания, установление системы корпоративных традиций и ритуалов, применение приемов бесконфликтного общения, проведение конкурсов «лучший по профессии», использование методов психологической разгрузки и эмпатии.

2. Задания закрытого типа

2.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой стиль руководства в наибольшей степени способствует свободному обмену идеями и высокой эффективности горизонтальных коммуникаций?

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) либеральный (попустительский);
- г) бюрократический.

Тест 2.

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

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие психологические приемы позволяют расположить к себе собеседника в процессе делового общения?

- а) частое использование профессионального жаргона для демонстрации превосходства;
- б) обращение к человеку по имени;
- в) техника «отзеркаливания» (подстройка под темп речи и позу);
- г) проявление искреннего интереса и эмпатии;
- д) использование закрытых поз и демонстрация незаинтересованности.

Тема 3.2. Роль коммуникативной компетентности в деятельности руководителя. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Составляющие коммуникативной компетентности руководителя: знания, умения, навыки и личностные качества
2.	Влияние уровня коммуникативной компетентности на авторитет руководителя и эффективность реализации управленческих функций

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Рабочий день руководителя отдела (8 часов или 480 минут) распределен следующим образом: проведение совещаний — 180 мин, телефонные переговоры — 60 мин, работа с электронной почтой и отчетами — 120 мин, неформальное общение с подчиненными — 40 мин, остальное время — личное планирование. Определите удельный вес (в процентах) затрат времени на прямое вербальное взаимодействие (совещания, звонки, общение) в общей структуре рабочего дня.

Сделайте вывод о значимости коммуникативной компетентности, если известно, что для руководителей среднего звена норма коммуникаций составляет не менее 70% рабочего времени.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных компетенций относятся к когнитивному (знания), а какие — к поведенческому (навыки) компоненту коммуникативной компетентности: знание основ психологии личности, умение

аргументированно отстаивать свою точку зрения, знание правил делового этикета, навык публичных выступлений, владение техниками ведения переговоров, знание видов и типов коммуникационных барьеров.

2. Задания закрытого типа

2.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под «коммуникативной гибкостью» руководителя?

- а) умение быстро менять тему разговора;
- б) способность изменять стиль общения в зависимости от ситуации и особенностей собеседника;
- в) готовность соглашаться со всеми требованиями подчиненных;
- г) умение физически подстраиваться под позу собеседника.

Тест 2.

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

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов являются показателями высокого уровня коммуникативной компетентности руководителя?

- а) умение слушать и слышать собеседника;
- б) преобладание монолога руководителя над диалогом;
- в) способность конструктивно разрешать конфликтные ситуации;
- г) владение навыками невербальной коммуникации;
- д) использование только письменных приказов для минимизации личного общения.

Тема 3.3. Способы и методы повышения коммуникативной компетентности руководителя. ПК-1.1, ПК-1.7, ПК-2.5, УК-5.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Характеристика основных форм обучения руководителя коммуникативным навыкам: социально-психологический тренинг, коучинг и наставничество
2.	Роль самообразования, рефлексии и обратной связи (метод «360 градусов») в процессе непрерывного совершенствования коммуникативных компетенций

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Для группы из 20 менеджеров компании был организован интенсивный тренинг по развитию навыков ведения переговоров. Стоимость программы составила 180 000 руб. Продолжительность обучения — 24 академических часа. До обучения средний показатель успешного завершения сделок в группе составлял 15%, а через месяц после тренинга он вырос до 22%.

Рассчитайте стоимость обучения одного менеджера и стоимость одного часа обучения для группы. Определите абсолютный и относительный (в процентах) прирост

эффективности продаж. Сделайте вывод о целесообразности затрат на повышение компетентности.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных методов относятся к активным методам обучения (практическое освоение), а какие — к пассивным (теоретическое получение знаний): деловая игра, чтение специализированной литературы, разбор практических кейсов (situational analysis), посещение лекции в университете, участие в ролевом моделировании конфликтных ситуаций, просмотр учебного фильма без обсуждения.

2. Задания закрытого типа

2.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод диагностики позволяет руководителю получить наиболее объективную информацию о своих коммуникативных пробелах от коллег, подчиненных и руководства?

- а) тест на IQ;
- б) метод «360 градусов»;
- в) изучение биографии;
- г) анализ должностной инструкции.

Тест 2.

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

Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие действия способствуют самостоятельному повышению коммуникативной компетентности?

- а) ведение дневника рефлексии (анализ своих удачных и неудачных диалогов);
- б) избегание публичных выступлений;
- в) чтение книг по психологии общения и ораторскому искусству;
- г) просмотр записей своих выступлений со стороны;
- д) отказ от посещения корпоративных мероприятий.

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	75-89

<p>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.</p>	
<p>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.</p>	60-74
<p>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 способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	1-59

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. Байтасов, Р. Р. Деловые коммуникации : учебное пособие для вузов / Р. Р. Байтасов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 256 с. — ISBN 978-5-507-47988-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/362888>

2. 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 978-5-534-21647-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/581864>

3. 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/567890>

8.2. Дополнительная литература

1. Шунейко, А. А. Коммуникативный менеджмент : учебное пособие / А. А. Шунейко, И. А. Авдеенко. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 368 с. — ISBN 978-5-9558-0502-9. — Текст : электронный // Znanium. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=374182>

2. 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>

3. Долгова, И. В. Деловая этика и этикет в сфере деловых коммуникаций : учебник для вузов / И. В. Долгова. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 508 с. — ISBN 978-5-507-50886-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/508670>

4. Михеева, М. Ф. Деловые коммуникации : учебное пособие / М. Ф. Михеева. — Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2024. — 80 с. — ISBN 978-5-9239-1457-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/426368>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Об утверждении форм бухгалтерской отчетности : приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019). — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8.4. Интернет-ресурсы

<http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/>

<http://www.m-economy.ru/index.php>

<http://www.garant.ru>

<http://www.consultant.ru/>

<http://www.biblioclub.ru/>

5. 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