

СОГЛАСОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

УТВЕРЖДЕН

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «30» декабря 2025 г. № 59

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по дисциплине **Деловые коммуникации**

направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Управление бизнесом

уровень образования
высшее образование - бакалавриат

форма обучения
очная

год набора
2026

Санкт-Петербург
2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	3
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ	5
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА.....	6
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	6
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:.....	6
5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	7
5.3 ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА Рефератов.....	25
5.4 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ.....	28
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ...	31
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	32
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	34
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	35

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

1. Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.1. Использует различные формы, виды устной и письменной коммуникации на русском и иностранном(ых) языке(ах), использует языковые средства для достижения профессиональных целей	Знать: теоретические основы деловых коммуникаций, их виды, сущность, функции и формы Уметь: применять понятийно-теоретический аппарат, основные социально-психологические законы деловых коммуникаций в профессиональной деятельности Владеть: навыками организации и проведения деловых бесед и переговоров в общении с целью построения взаимовыгодных партнерских отношений;
	УК-4.2. Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на русском и иностранном(ых) языке(ах), выстраивает стратегию устного и письменного общения в рамках межличностного и межкультурного общения	Знать: нравственные основы общения в сфере бизнеса, этику и этикетные формы деловой коммуникации; Уметь: выбирать правильную стратегию поведения с деловыми партнерами в процессе переговоров Владеть: навыками использования знаний письменной и разговорной речи на иностранных языках

1.2. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции

– Знать: принципы взаимопонимания между представителями различных культур; способы анализа разногласий и конфликтов в межкультурной коммуникации и их разрешения: приемы и методы эффективных межличностных, групповых и организационных коммуникаций.

– Уметь: применять принципы взаимопонимания между представителями различных культур; осуществлять способы анализа разногласий и конфликтов в межкультурной коммуникации и их разрешения, применять приемы и методы эффективных межличностных, групповых и организационных коммуникаций

– Владеть: принципами взаимопонимания между представителями различных культур, методами и принципами анализа разногласий и конфликтов в межкультурной коммуникации и их разрешения: приемами и методами эффективных межличностных, групповых и организационных коммуникаций.

2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Таблица – 1.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование разделов/тем	Формы текущего контроля успеваемости / промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки / Устная/ письменная
Тема 1. Коммуникат	Текущий контроль	Рассматриваются сущность, структура и типы коммуникаций. Изучаются способы вербальной и	ДП – доклад	устная/ письменная

ивная сторона делового воздействия		невербальной коммуникации.	презентаци й, Т – тест	
Тема 2. Типы деловых партнеров	Текущий контроль	Рассматриваются типы деловых партнеров, проводится анализ различного рода коммуникативных барьеров.	доклад презентаци й Тест Коллоквиум Задания, реферат	Устная письменная
Тема 3. Деловая беседа и совещание	Текущий контроль	Рассматриваются основные типы совещаний, приемы по подготовке и проведению совещаний, основные черты деловой беседы как формы деловой коммуникации.	доклад презентаци й Тест Деловая игра Задания, реферат	Письменная Устная
Тема 4. Переговоры и дебаты	Текущий контроль	Раскрывается стратегия и тактика ведения переговоров, представлены преимущества и недостатки двух стратегий ведения переговоров. Особенности дебатов как формы деловой коммуникации.	доклад презентаци й Тест Деловая игра Коллоквиум Задания, реферат	Устная письменная
Тема 5. Деловая переписка, электронные коммуникации и телефонные разговоры.	Текущий контроль	Классификация деловой переписки, структура и оформление делового письма, этические нормы делового письма. Специфика телефонного общения. ИКТ. Нетикет. Общение в социальных сетях и в мессенджерах.	доклад презентаци й Тест Коллоквиум Задания, реферат	Устная письменная
Тема 6. Выступление перед аудиторией.	Текущий контроль	Специфика и типы выступлений перед аудиторией. Основные этапы подготовки презентации. Резюме. Самопрезентация.	доклад презентаци й Тест Коллоквиум Задания, реферат	Письменная устная
Тема 7. Этика и этикет деловых коммуникаций	Текущий контроль	Рассматриваются этические принципы деловых коммуникаций, способы повышения уровня нравственности деловых коммуникаций. Конфликт и стресс. Моббинг.	доклад презентаци й Тест диспут Коллоквиум Задания, реферат	Письменная Устная
Тема 8. Кросс-культурные коммуникации	Текущий контроль	Кросс-культурные коммуникации. Межгендерные и межкультурные коммуникации. Этика кросс-культурных и межнациональных деловых коммуникаций. Особенности невербалики и дарения подарков.	доклад презентаци й Тест Коллоквиум Задания, реферат	Письменная Устная
Все темы и разделы:	Промежуточная аттестация	Обобщенные результаты обучения по овладению теоретическими знаниями и практическими навыками	Т – тест (1-30)	Письменная
Итоговый контроль по дисциплине	-	Вопросы Охарактеризуйте процесс общения как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности. 2. Дайте определения понятиям «коммуникация», «деловая	Вопросы к ГИА	Итоговый контроль по дисциплине

		коммуникация», «коммуникационный процесс». 3. Почему теория коммуникации является междисциплинарной отраслью знаний. 4. Охарактеризуйте элементы коммуникативного процесса. 5. Охарактеризуйте роль речи и ее культуры в деловом общении. 6. Дайте представление о речевых видах деятельности и речевых средствах общения. 7. Охарактеризуйте стили речи. 8. В чем заключается специфика вербальной и невербальной коммуникации? 9. Определите основные черты официально-делового стиля. 10. Перечислите компоненты невербальной коммуникации. 11. Охарактеризуйте кинестетические особенности невербального общения (жесты, позы, мимика). 12. Охарактеризуйте значение визуальных средств в деловом общении		
--	--	---	--	--

3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений выражается в пятибалльной системе.

Таблица 3.1 – Текущий контроль

№ п/п	Виды работ	Критерии оценивания			
		Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических занятиях, решение общих практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
3	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица 3.2 – Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции

Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
Компетенция не освоена. Обучающийся не показывает знания, входящие в состав компетенции, не понимает их необходимость и/или не может их	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полностью знания, демонстрирует умения и навыки	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных

применять	полученных знаний	решения типовых задач	методов, приемов и технологий.
-----------	-------------------	--------------------------	--------------------------------

4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица 4.1 – Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
Неудовлетворительно (2 балла)	Демонстрирует непонимание проблемы, не восприятие материала. Работа незакончена и/или это плагиат
Удовлетворительно (3 балла)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер
Хорошо (4 балла)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения
Отлично (5 баллов)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостный характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1 Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	Содержание задания
Доклад презентацией	1. Сравнительный анализ концепций общения, сложившихся в основных школах социальной психологии. 2. Историческое развитие форм общения и развитие общения в онтогенезе. 3. Проблема тезауруса. «Движение» информации и смена коммуникативных ролей («коммуникатора» и «реципиента») в диалоге. 4. Попытки построения «словаря» выразительных движений человека и создания методики (FAST) для прочтения мимических проявлений партнеров по коммуникации. 5. Экспериментальные методы регистрации взаимодействия. 6. Схема Р. Бейлса и возможности ее практического использования. 7. Концепция ANOVA. 8. Практические средства повышения точности межличностного восприятия – использование специальных программ социально-психологического тренинга. 9. Методологические проблемы невербальных средств коммуникации 10. Конкуренция и конфликт
Деловая игра	1. Цель: выявить лидера в группе. Задачи: обучение школьного актива организаторским навыкам, развитие коммуникабельности, развитие творческих способностей студентов. 2. Деловые переговоры: подготовка и проведение
коллоквиум	1. Общение как коммуникативная деятельность. Интерактивный, коммуникативный и перцептивный аспекты общения. 2. Интерактивная функция общения. Организация совместной деятельности. Позиции в общении. 3. Коммуникативные роли. Ситуации взаимодействия: социальные, целевые, психологические. 4. Стратегии взаимодействия: избегание, соперничество, уступка, компромисс, сотрудничество. 5. Внутригрупповые и межгрупповые дискуссии. 6. Методы активного обучения и развития, формирование ситуативного и стратегического мышления. 7. Перцептивная функция общения. Контакт, приемы его установления. 8. Установки и их влияние на контакт. 9. Управление контактом в диалоге, в дискуссии. 10. Тренировка и правила сообщения обратной связи. Обратная связь (негативная и позитивная) как способ контроля контакта в разговоре. Проблемы нахождения взаимопонимания. 11. Круги общения и уровни понимания. Когнитивное, дивергентное, конвергентное мышление. 12. Роль эмпатии и рефлексии в деловом общении. Развитие

	сензитивности как условие конструктивного взаимодействия. 13. Виды деловых контактов: деловой разговор, беседа, деловое совещание, деловая встреча, собрание. 14. Коммуникативные роли субъектов общения. Уровни правового, нравственного общения, манипулирования, «рефлексивной игры».
реферат	Ошибки в атрибутивном процессе. Современные модели социального влияния. Современные концепции взаимодействия установок и поведения. Психология лжи. Психология убеждения. Правила конструктивного спора. Функции массовой коммуникации и критерии ее эффективности. Возможности развития коммуникативной компетентности менеджера. Теория «диадического взаимодействия» (Р. Тибо и Г. Келли). Роль социальной установки при формировании первого впечатления о человеке (А.А. Бодалев). Коммуникативные техники и приемы в профессиональной управленческой деятельности
диспут	. Публичное выступление. Специфические особенности речи. Информационная, убеждающая, побуждающая речь. Механизмы и практические приемы завоевания внимания аудитории. Деловая полемика: спор, дебаты, дискуссии, прения. Позиции участников полемики и правила их поведения. Уловки, сомнительные приемы и «хитрые» аргументы для реализации коммуникативных намерений участников полемики. Техника продуктивной аргументации. Консультирование и телефонная коммуникация в работе с клиентами. Презентации. Подготовка к презентации и психологические приемы ее проведения. Коммуникативные барьеры: логический, стилистический, лингвистический, фонетический. Психологические барьеры: барьер первого впечатления, установки, отрицательных эмоций. Слушание и проблемы понимания информации. Физические барьеры в коммуникации. Типы сигналов тела: поза, мимика, жестикация, дистанцирование, интонация, походка. Вербализация ощущений. Внешняя поза и внутренняя позиция. Зоны и дистанции. Статус, интимная зона и безопасность. Личная, общественная, открытая зоны. Сигналы дистанции. Имидж специалиста и секреты успешной коммуникации
задания	оцените приемы ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера. Распределите эти приемы по трем разделам: - способствующие пониманию партнера, -не способствующие пониманию партнера, -нейтральные. 1) В беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами вроде: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь», «Я бы мог вам это объяснить, но боюсь, вы не поймете», «А на вашем месте я вообще помолчал бы» и т. п. 2) Мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: «Да-да», «Угу...», «Что вы говорите?», «Неужели...» 3) Мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я понял вас...», «По вашему мнению...», «Ты считаешь...», «Если я вас правильно понял, то вашей основной мыслью является...» и т. д. 4) В ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернемся к цели нашего разговора...» и пр. 5) Мы воспроизводим высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Другими словами, вы считаете, что...», «Таким образом, вашими основными идеями являются...» и т. д. 6) Мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...» или «Вы так считаете, видимо, потому, что...» 7) Мы пытаемся найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют нас самих. 8) Мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняем своих целей. 9) Мы не принимаем во внимание то, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями
Тест	Темы тестовых заданий: 1. Коммуникативная сторона делового воздействия 2. Типы деловых партнеров 3. Деловая беседа и совещание 4. Переговоры и дебаты 5. Деловая переписка, электронные коммуникации и телефонные разговоры. 6. Выступление перед аудиторией. 7. Этика и этикет деловых коммуникаций 8. Кросс-культурные коммуникации

5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Первая контрольная точка - в форме доклада (письменная).

Темы докладов: Темы докладов с презентацией

Понятие делового общения и его особенности.

Деловое общение как управленческая категория

- Коммуникация как основа деловых отношений.

- Специфика и основные задачи деловой коммуникации.
- Влияние организационной структуры предприятия на характер деловых отношений.
- Коммуникативные модели взаимодействия партнеров.
- Обратная связь в деловой коммуникации, условия ее эффективности.
- Коммуникативные барьеры в деловом общении.
- Проблема совместимости и сработанности в группе.
- Механизмы взаимопонимания в деловом общении.
- Проблема интерпретации невербальных средств коммуникации.
- Сознательное и подсознательное в невербальном поведении.
- Перцептивный аспект делового общения.
- Чувства и эмоции в деловом взаимодействии.
- Проблема точности восприятия в процессе делового контакта.
- Феномен личного влияния в процессе деловой коммуникации.
- Манипуляция, ее типы и признаки. Защита от манипуляции.
- Использование «эффектов» восприятия в деловом общении.
- Самопрезентация в деловых контактах.
- Формирование аттракции в деловых отношениях.
- Интерактивный аспект делового общения.
- Стратегии устных деловых взаимодействий.
- Цели и факторы эффективного слушания в устных формах взаимодействий.
- Подготовка к публичным выступлениям.
- Убеждение и убеждаемость в системе делового общения.
- Спор и полемика как формы деловой коммуникации.
- Реклама как коммуникативный процесс.
- Деловые переговоры, их подготовка и проведение.
- Деловое совещание, его цели и проведение.
- Деловая беседа, ее разновидности.
- Презентация как форма деловой коммуникации.
- Пресс-конференция, ее организация и проведение.
- Деловые приемы, их коммуникативный смысл.
- Стратегии письменных деловых коммуникаций.
- Конфликты в деловых отношениях, их причины.
- Динамика и интенсивность конфликтов.
- Стратегии выхода из конфликта. Проблема предупреждения конфликтов в деловой сфере.
- Межкультурные особенности деловых контактов.
-

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более пяти докладов с презентацией. Критерии оценки одного доклада с презентацией: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

Методические указания по написанию доклада с презентацией. Требования, предъявляемые к докладу с презентацией:

1. Объем доклад не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14, с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.

4. Доклад должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац доклад должен содержать только одну основную мысль.
6. Доклад должен показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Доклад должен содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

контрольная точка - в форме теста (письменная).

Тесты

Вариант 1

1. Основным объектом изучения в теории межкультурной коммуникации являются:
А) различия в особенностях культуры и общения у представителей различных народов, расовых и этнических групп;
Б) язык, кухня, традиции;
В) внешность;
Г) диалект;
Д) юмор.
2. Укажите параметры наиболее существенных различий при межкультурном общении:
А) юмор, произношение;
Б) язык, невербальные коды, мировоззрение, ролевые взаимоотношения, модели мышления;
В) кухня, дистанция, внешность;
Г) акцент, диалект, использование сленга;
Д) традиции, алфавит, прием пищи и ее количество.
3. Тип общения, при котором партнеров по общению объединяют интересы дела, совместная деятельность:
А) деловой стиль общения;
Б) дружеский стиль общения;
В) требовательный стиль общения;
Г) дистанционный стиль общения;
Д) заигрывающий стиль общения.
4. Они скорее галантны чем вежливы, скептичны и расчетливы, хитры и находчивы. В то же время они восторженны, доверчивы и великодушны. Они любят и умеют говорить. Не всегда пунктуальны:
А) французы;
Б) японцы;
Г) англичане;
Д) русские;
Е) американцы.
5. Коммуникационный процесс состоит из следующих базовых элементов:
А) отправитель, сообщение, канал, получатель;
Б) отправитель, указание, канал, получатель;
В) отправитель, сообщение, окружающая среда, получатель.
6. Конфликт как особый тип социального взаимодействия рассматривается в:
А) психологии;
Б) социологии;
В) педагогике.
7. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий, называются:
А) конструктивными;
Б) деструктивными;
В) реалистическими.

8. Конфликтная ситуация — это:

- А)случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- Б)накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- В)процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- Г)причина конфликта;

9. Коммуникативный аспект общения отражает стремление партнеров по общению к:

- А)обмену информацией;
- Б)налаживанию добрых взаимоотношений;
- В)достижению взаимопонимания;
- Г)расширению темы общения;
- Д)усилению информационного воздействия на партнера

10. Коммуникации, возникающие между коллегами внутри отделов, между линейными менеджерами, между структурами холдингов, называются:

- А)горизонтальными;
- Б)вертикальными;
- В)координационными;
- Г)восходящими.

11. Уровень общения, при котором осуществляется процесс непосредственного общения руководителя и подчиненного, называется:

- А)интегральным;
- Б)локальным;
- В)горизонтальным;
- Г)вертикальным.

12. Основной целью проведения деловых переговоров является:
выявление разных точек зрения по определенным вопросам;

- А)деловая дискуссия;
- Б)принятие согласованного решения в процессе общения заинтересованных сторон;
- В)встреча представителей разных организаций.

13. Основным этапом процесса переговоров является:

- А)разработка вариантов предложений для договоренности;
- Б)начало переговорного процесса;
- В)выбор средств ведения переговоров;
- Г)достижение формального согласия.

14. Конструктивная критика заключается в следующем:

- А)в указании недостатков чего-либо;
- Б)в указании недостатков чего-либо в рамках соблюдения этических норм;
- В)в соблюдении этики общения;
- Г)в умении подобрать комплимент.

15. Цели коммуникации:

- А)сокрытие информации, ее кодирование, обмен опытом;
- Б)не допущение раскрытия принимаемых решений;
- В)обмен и передача информации, обмен эмоциями, обмен опытом;
- Г)все ответы верны.

Тест 2 - укажите 2 и более варианта ответа (ОПК-8, ПК-8)

1. Для создания позитивного психологического климата на совещании необходимо:

- А)- навязывать свою позицию, особенно руководителю, авторитет которого может сказаться на эффективности выступления
- Б) не допускать недоброжелательного тона на выступлениях участников и руководителя
- В) пресекать агрессивные реплики со стороны участников

2. В конце делового совещания руководитель должен:
- А) четко сформулировать решения, принятые в ходе коллективного обсуждения
 - Б) назвать ответственных исполнителей
 - В) выделить основные моменты рассматриваемого вопроса
3. Основными вопросами, которые необходимо решить в процессе подготовки деловой беседы:
- А) самоанализ поведения участников
 - Б) устное или письменное приглашение заинтересованных лиц на встречу
 - В) определение темы деловой беседы, основных задач и целей
4. К техникам малого разговора, применяемого в деловой коммуникации, относятся:
- А) Высказывания-ссылки с приятными ассоциациями для партнера
 - Б) Интересный, увлекательный рассказ
 - В) Позитивные констатации событий или фактов, интересующих партнера
 - Г) Убеждающие деловые сообщения
 - Д) Цитирование высказываний партнера о его увлечениях, хобби
5. Кинесическими средствами невербального общения выступают:
- А) Мимика
 - Б) Поза
 - В) Покашливание
 - Г) Рукопожатие
 - Д) Устная речь
6. Манипулятивные технологии делового общения — это такие технологии, в которых присутствуют:
- А) Открытое принуждение партнера к каким-либо поведенческим действиям
 - Б) Психотехнические приемы манипулирования
 - В) Скрытое психологическое воздействие на делового партнера
 - Г) Техники расположения и убеждения по отношению к партнеру — адресату воздействия
7. Невербальными средствами общения являются
- А) Взгляд
 - Б) Походка
 - В) Рукопожатие
 - Г) Телефон
 - Д) Электронная почта
8. Побудительная информация в деловой коммуникации реализуется в виде:
- А) Познавательного сообщения
 - Б) Призыва
 - В) Приказа
 - Г) Просьбы
9. Проксемическими характеристиками невербального общения являются:
- А) Дистанция между общающимися
 - Б) Мимика
 - В) Похлопывание по спине
 - Г) Телефон
 - Д) Угол общения партнеров
10. Просодическими средствами невербального общения выступают
- А) Громкость голоса
 - Б) Дистанция между общающимися
 - В) Жесты
 - Г) Интонация
 - Д) Плач
11. Какие аспекты речевой деятельности изучаются дисциплиной «Культура

речи»?

- А) Нормативный
- Б) Коммутативный
- В) Метафизический
- Г) Этический
- Д) Коммуникативный

12. Законы современной деловой риторики предписывают:

- А) Учет таких особенностей собеседника, как его социальный статус, образовательный, культурно-речевой уровень, особенности его личности
- Б) Ориентирование партнера в ходе деловых переговоров по принимаемым решениям через резюмирование
- В) Демонстрация готовности к сотрудничеству
- Г) Воздержание от похвал и комплиментов в адрес собеседника
- Д) Дезориентирование партнера, манипулирование им
- Е) Соблюдение правил эффективной речевой коммуникации

13. Отметьте верные суждения.

- А) Принцип Поллианы требует, чтобы содержание речевого общения удовлетворяло критериям оптимистического настроения коммуникантов
- Б) В деловой коммуникации сообщаемая информация должна быть интересной не только для адресанта, но и для адресата
- В) В деловом общении в условиях диалога реактивные реплики адресата (так-так, возможно, неплохо и т.п.) расцениваются как бестактные, как попытки прервать говорящего (адресанта)
- Г) Принцип кооперации и коммуникативного сотрудничества исключает смену коммуникативных ролей в диалогической речи

14. Взять в свои руки управление ходом переговоров позволяют вопросы

- А) Информационные
- Б) Контрольные
- В) Провокационные
- Г) Направляющие

15. Важнейшими отличительными признаками делового общения являются:

- А) формально-статусный принцип взаимодействия субъектов общения
- Б) инструментальная направленность общения на решение социально-значимой проблемы
- В) реализация общения в какой-либо совместной профессиональной деятельности людей
- Г) ориентация на морально-психологическое давление

Инструкция по выполнению. Выбрать один правильный ответ

Критерии оценивания: • 5 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100-85% заданий теста; • 4 балла выставляется, если обучающийся ответил на 84-69 % заданий; • 3 балла выставляется, если обучающийся ответил на 68-50% заданий; 2 балла выставляется, если обучающийся ответил менее, чем на 50 % заданий.

Контрольная точка в форме диспута (устная).

Рекомендуемый перечень вопросов

1. Общение как коммуникативная деятельность. Интерактивный, коммуникативный и перцептивный аспекты общения.
2. Интерактивная функция общения. Организация совместной деятельности. Позиции в общении.
3. Коммуникативные роли. Ситуации взаимодействия: социальные, целевые, психологические.
4. Стратегии взаимодействия: избегание, соперничество, уступка,

компромисс, сотрудничество.

5. Внутригрупповые и межгрупповые дискуссии.

6. Методы активного обучения и развития, формирование ситуативного и стратегического мышления.

7. Перцептивная функция общения. Контакт, приемы его установления.

8. Установки и их влияние на контакт.

9. Управление контактом в диалоге, в дискуссии.

10. Тренировка и правила сообщения обратной связи. Обратная связь (негативная и позитивная) как способ контроля контакта в разговоре. Проблемы нахождения взаимопонимания.

11. Круги общения и уровни понимания. Когнитивное, дивергентное, конвергентное мышление.

12. Роль эмпатии и рефлексии в деловом общении. Развитие сензитивности как условие конструктивного взаимодействия.

13. Виды деловых контактов: деловой разговор, беседа, деловое совещание, деловая встреча, собрание.

14. Коммуникативные роли субъектов общения. Уровни правового, нравственного общения, манипулирования, «рефлексивной игры».

15. Публичное выступление. Специфические особенности речи. Информационная, убеждающая, побуждающая речь. Механизмы и практические приемы завоевания внимания аудитории.

16. Деловая полемика: спор, дебаты, дискуссии, прения. Позиции участников полемики и правила их поведения. Уловки, сомнительные приемы и «хитрые» аргументы для реализации коммуникативных намерений участников полемики.

Техника продуктивной аргументации.

17. Консультирование и телефонная коммуникация в работе с клиентами.

18. Презентации. Подготовка к презентации и психологические приемы ее проведения.

19. Коммуникативные барьеры: логический, стилистический, лингвистический, фонетический.

20. Психологические барьеры: барьер первого впечатления, установки, отрицательных эмоций.

21. Слушание и проблемы понимания информации. Физические барьеры в коммуникации.

22. Типы сигналов тела: поза, мимика, жестикуляция, дистанцирование, интонация, походка. Вербализация ощущений. Внешняя поза и внутренняя позиция.

23. Зоны и дистанции. Статус, интимная зона и безопасность. Личная, общественная, открытая зоны. Сигналы дистанции.

24. Имидж специалиста и секреты успешной коммуникации

Критерии оценивания:

Представление точки зрения. Оценивается чёткость речи, использование замечок, убедительность предложений, а также владение собой: непринуждённость, установление зрительного контакта с аудиторией, уважительное отношение к оппонентам.

Стратегия выступления. Оценивается организация речи и риторика: тщательность и целенаправленность аргументации, использование времени, убедительные формулировки.

Содержание. Оценивается качество доказательств и эффективность опровержений. Например, логическая и фактическая обоснованность аргументов, защита от контраргументов.

Командная работа. Оценивается сплочённость команды, их поведение: хорошая ли работа вместе, проявление уважения к оппонентам.

Обмен мнениями. Оценивается, предлагали ли участники конструктивные советы оппонентам, с какой вежливостью они делились отзывами.

Глубина поставленных и рассмотренных вопросов. Также важно оценить, насколько

верными были ответы и качество этих ответов.

Активность и глубина подготовки отдельных подгрупп, участников и занятия в целом.

Контрольная точка - в форме деловой игры (устная).

Деловая игра №1

Цель: выявить лидера в группе.

Задачи: обучение школьного актива организаторским навыкам, развитие коммуникабельности, развитие творческих способностей студентов.

Подготовка к игре

- выбираются эксперты из числа учащихся в зависимости от количества участвующих команд. Работа экспертов заключается в следующем: раздача цветных карточек участникам команд в зависимости от проявляемых ими качеств.

- приготовить цветные карточки для работы экспертов: красные, синие, зеленые, желтые, черные, белые (количество карточек не ограничено).

- приготовить для каждой команды бумагу, клей, карандаши цветные, ручки, ластик.

Ход игры

«Визитка» команды

Задание ведущего: придумать название, девиз и творчески представить команду.

«Зоопарк»

Задание ведущего: составить из спичек животных (каждый участник команды должен положить свою спичку в общий рисунок фигуры животного).

Примеры животных: слон, крокодил, черепаха, жираф (в зависимости от количества команд).

Самое... самое... самое

Задание: каждой команде придумать конкурс на «самое, самое, самое» (по типу рекордов из книги Гиннеса), провести с другими командами и вручить приз победителю.

«Организаторское домино»

Задание: разложить в правильной последовательности карточки с названиями этапов коллективного творческого дела.

- идея дела,
- обсуждение идеи дела с группой товарищей,
- коллективное планирование дела (конкурс предложений, «мозговая атака», работа групп),
- создание совета дела,
- работа совета с предложениями в план дела,
- утверждение плана дела,
- распределение сил на подготовку заданий,
- создание и работа творческих групп по подготовке дела,
- организация помощи взаимодействия,
- рекламирование дела,
- смотр готовности,
- проведение дела,
- подведение итогов дела советом дела,
- сбор по подведению итогов дела (оценка самого дела и совета дела, награждение, «уроки на будущее»,
- последствие (уточнение, пополнение «копилки интересных дел»).

«Массовая игра»

задание: придумать и провести массовую игру с другими командами.

«Разговор животных в парах»

задание: придумать тему разговора и проговорить ее «языком животных».

Пары животных: собака – кошка, курица – осел, воробей – корова, свинья – баран.

«Ромашка»

Задание: 1-й вариант – пропеть песню «В лесу родилась елочка» как церковный хор, хор

оленовцов Чукотки, хор детского сада, армейский хор.

2-й вариант – инсценировать сказку «Репка» в жанрах комедии, драмы, детектива, триллера.

«Аукцион идей»

Задание: предложить мероприятия по данной тематике.

«Афиша»

Задание: придумать текст и нарисовать плакат, который повесят у гардероба, столовой, кабинета директора, учительской.

Мозаика лидера

Задание: наклеить каждому участнику команды на чистый лист бумаги свой набор полученных разноцветных карточек. Подписать фамилию, имя, класс, школу.

Конкурсы оценивают жюри, бальная система произвольная.

Анализ мозаики лидера

Преобладание определенного цвета карточек выявляет следующее:

Красный – эмоциональный характер.

Синий – генератор идей.

Зеленый – организатор КТД.

Желтый – резерв, наблюдатель.

Черный – дезорганизатор.

Белый – исполнитель.

2. Деловые переговоры: подготовка и проведение

Цель игры - приобретение навыков определять стили поведения людей, а также какой именно стиль общения нужно использовать для успешного и эффективного сотрудничества, принятия решений.

Количество участников может быть не более 20 человек. Время 50 минут.

Тема Ролевая игра «Дискуссия»

Роли: 1)Организатор 2) Спорщик 3)Оригинал. 4)Заводила 5)Соглашатель.

Ход игры: из всей группы выбирается пять участников, те, кто не задействованы в игре, садятся в круг, а участники садятся в центр этого круга.

Участники игры получают заранее подготовленные карточки, на которых написана инструкция. Показывать карточки нельзя, так как остальные должны будут угадать какую роль, указанную на карточке, исполняет участник.

Роли в этой игре соответствуют распространенным стилям поведения:

1. Организатор. Его целью является выявление позиций всех участников. Он спрашивает мнение каждого, задает уточняющие вопросы, активно участвует в дискуссии, подводит промежуточные и окончательные выводы, высказывает свое мнение последним. 2. Спорщик. Спорит по поводу и без, пытается опровергнуть любое высказывание.

3. Оригинал. Высказывает неожиданные, немного бессмысленные, понятные ему одному предложения и суждения, в разговоре участвует не очень активно, высказывается не более пяти раз.

4. Заводила. Очень эмоционален и позитивен в своих высказываниях.

Говорит много, старается склонить всех к своей точке зрения. Не слушает окружающих, если те не согласны с его мнением.

5. Соглашатель. Не спорит, со всеми во всем соглашается. Целью этого стиля поведения является не поиск эффективного решения, а бесконфликтное общение.

Критерии оценивания:

5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно, деловая игра решена верно;

4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в проведенных расчетах;

3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог ответить на ключевые

вопросы, задаваемые в рамках игры;

2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, не проведены расчеты в деловой игре.

Контрольная точка в форме коллоквиума (устная).

Вопросы для коллоквиума

1. Какие существуют разновидности деловой коммуникации?
2. Что следует понимать под коммуникативным процессом?
3. Что следует отнести к основным элементам коммуникативного процесса?
4. Каковы формы деловой коммуникации?
5. Какие существуют виды деловой коммуникации?
6. Каковы тенденции деловой коммуникации?
7. Какова основная роль деловых коммуникаций в жизни человека?
8. Каковы основные функции деловой коммуникации в современном обществе?
9. Какую информацию мы передаем обычно вербально, а какую невербально?
10. Что представляет собой структура невербальной коммуникации?
11. Каковы функции невербальной коммуникации?
12. Какова роль невербальных компонентов слушания?
13. Какие невербальные сигналы выдадут ложь?
14. Какие факторы влияют на характер невербальной коммуникации?
15. Какие составляющие содержит классификация невербальных средств коммуникации?
16. Какие существуют невербальные источники психологических знаний о человеке?
17. Какие существуют виды деловой беседы?
18. Что представляет собой деловое совещание как форма деловой коммуникации?
19. Что такое коммуникативное поведение?
20. Что такое коммуникативная позиция?
21. Какое значение имеет тип темперамента в деловой коммуникации?
22. Какие психологические типы личности и их проявление в процессе деловой коммуникации существуют?
23. Каковы основные принципы бесконфликтного общения?
24. Какие существуют коммуникативные барьеры?
25. В чем заключается особенность коммуникативных законов?
26. Почему одним людям удается легко и быстро, без конфликтов и ссор, без крика договариваться с другими, а у иных это никак не получается?
27. Почему часто ссорятся именно близкие люди, друзья, коллеги?
28. Каковы особенности русского коммуникативного поведения?
29. Каковы особенности коммуникативного поведения англичан, китайцев, японцев, немцев, американцев?
30. Какие существуют особенности культуры деловых коммуникаций в сетевом пространстве?

Вопросы для устного опроса

1. Что представляет собой дискуссия как жанр деловой коммуникации?
2. В чем различие массовой и групповой дискуссий?
3. Что представляет собой спор как жанр деловой коммуникации?
4. Какие существуют принципы бесконфликтного общения?
5. В чем особенности полемики?
6. Что такое дебаты?
7. Что способствует эффективности убеждения?
8. В чем проявляется уважительное отношение оппонентов друг к другу?
9. Каковы функции внушения?

10. От чего зависит эффективность внушения?
11. В чем заключается специфика суггестивного общения?
12. Каковы внешние помехи слушания?
13. Какова специфика эмпатического слушания?
14. Какова специфика рефлексивного слушания?
15. Как отвечать на некорректные вопросы?
16. В чем особенности общения как коммуникации?
17. Каковы особенности коммуникации как взаимодействия?
18. Что является основой ораторской речи?
19. Какие качества оратора формируют общую речевую культуру?
20. Какие факторы должен учитывать оратор при установлении и поддержании контакта с аудиторией?
21. Какие методы изложения материала может использовать оратор?
22. Назовите этапы работы при подготовке к выступлению.
23. Какие средства используются для выразительности речи? Приведите примеры.

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более двух ответов на вопросы к коллоквиуму. Критерии оценивания одного ответа: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете

Контрольная точка - в форме заданий (письменная).

Задание 1. Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рациональное. Вы понимаете, что не мешало бы поискать и другие возможности. Подумайте, что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать?», а не «что делать?». Как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на генерацию идей?

З а д а н и е 2. Часто на совещании люди не слушают друг друга. Один говорит «А — это В».

Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал «А — это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания и конкретные доводы того или иного человека игнорируются остальными присутствующими. Как следует себя вести руководителю в данной ситуации?

Задание 3. Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

Задание 4. Вы поздно закончили накануне свою работу, устали и не подготовили, как обычно, план выступления. До начала выступления осталось около 10 минут. Вы неплохо знаете тему, но боитесь того, что на качестве выступления может сказаться усталость. Как Вы поступите?

Задание 5. Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

З а д а н и е 6. На одном из рабочих собраний Вы говорите о проблеме реконструкции Вашего предприятия. У Вас довольно хорошие предложения по этому вопросу, но в зале сидят несколько Ваших противников, которые не хотят, чтобы Ваши предложения были приняты руководством. Они задают Вам каверзные вопросы, делают едкие замечания, резкие выпады против Вас лично и против

Ваших предложений. После очередного такого замечания Им говорите:...

З а д а н и е 7. Вы - новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

З а д а н и е 8. Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?

Задание 9. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний - она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Задание 10. У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Кейс №1 Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятково» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: было оно недавно построенным, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру — местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях и во всех видах, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать — все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. Итак, к декабрю 1993 г. у «Альфы» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпрепровождению. Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятково» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность — 1 млрд. руб., кредит в местном банке для выплаты зарплаты — 500 млн. руб., задолженность поставщикам — около 100 млн. руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Хронически не хватало оборотных средств, был беспорядок в бухгалтерской документации, а администрация распыляла свои силы, учреждая многочисленные АО и ТОО. Естественно, администрация приводила убедительнейшие доводы, доказывая, что именно такой стиль работы является единственно верным. Господин Молинский начал свою деятельность на комбинате с аудиторской проверки, что оказалось чрезвычайно удачным ходом: результаты проверки не только прояснили положение дел, но впоследствии помогли успешному решению кадровой проблемы. Дело в том, что были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенной цене, и продажа готовой продукции по заниженной цене. Последовали оргвыводы. Управленческий персонал был сокращен на 10%. «Старые» кадры после ознакомления с результатами проверки беззвучно увольнялись. Самое интересное то,

что на смену им приходили еще более «старые» кадры, в свое время ушедшие с предприятия после того, как не ладили с прежним руководством. В первый квартал заработная плата не поднималась. Именно это ставилось в вину г-ну Молинскому, так как работники привыкли, что заработная плата на их предприятии — одна из самых высоких в городе. Однако благодаря этому был погашен банковский кредит. Новое руководство быстро нашло некоторые неординарные ходы. Удалось, например, заметно снизить себестоимость продукции за счет того, что мука покупалась в количестве, заведомо превышающем потребности производства, но со значительной скидкой, а излишки ее реализовывались в области еще и с прибылью. К осени 1994 г. дела комбината пошли так хорошо, что появилась возможность рекламировать свою продукцию не только в печати, но даже на телевидении. Некоторый эффект рекламная кампания дала, но явно недостаточный: у руководства комбината не хватило то ли настойчивости, то ли денег на продолжительную рекламную кампанию. Главное изменение, как считает г-н Молинский, произошло в психологии людей. Привыкнув к виду непьющего руководителя, который не мечется, учреждая другие АО и ТОО, и не ворует, обновленный коллектив тоже разумно ограничил свои потребности. Тем более что зарплата увеличивается, выплачивается регулярно, а в столовой прекрасные (щедро дотируемые) обеды. Кроме того, в городе традиционно плохо с транспортом, а работников комбината на работу и с работы возят на автобусе.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1. Какие черты личности г-на Молинского помогли ему наладить работу на предприятии? Какими чертами должен обладать эффективный руководитель? 2. Как можно охарактеризовать коллектив предприятия до и после прихода нового руководителя? Назовите критерии эффективного коллектива. 3. Какой стиль руководства применил г-н Молинский после своего прихода на предприятие? Какой стиль руководства, по вашему мнению, был бы наиболее приемлемым? 4. Какие специальные знания могут помочь г-ну Молинскому руководить предприятием более эффективно?

Кейс №2 Сеть магазинов «Original Levi's Store» (OLS) существует в Москве уже более 3 лет. Ассортимент магазинов составляет продукция всемирно известной фирмы «Levi Strauss». За указанное время фирма «Сантан», которая является владельцем этой сети магазинов, добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие двух новых магазинов. В связи с этим был произведен расширенный набор персонала на должности продавцов-консультантов. Отбор проходил в два этапа, отсеб составил около 90%. Однако, несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного, либо не подходящего для работы в сфере обслуживания, либо не разделяющего основных принципов внутрифирменного общения. Задача по выявлению таких людей ложится на плечи непосредственного руководителя, т.е. управляющего магазином. Именно он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Причем чем скорее он это сделает, тем лучше, так как фирме не придется затрачивать средства на обучение и вовлечение в коллектив нового работника. Прошедшие отбор кандидаты распределялись непосредственно по магазинам. Еженедельно в OLS направлялись группы новичков в количестве 2—3 человек. Они получали первоначальное представление об ассортименте, правилах торговли и поведения в коллективе, а затем поступали непосредственно в распоряжение старшего по смене и начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. За деятельностью вновь прибывших велось тщательное наблюдение, в ходе которого выявлялось, соответствуют ли они требованиям, предъявляемым фирмой к своим сотрудникам. В результате принималось решение о дальнейшей судьбе кандидата. В составе одной из групп в магазин поступила Светлана Петровская. С самого начала эта кандидатура вызвала у управляющего OLS Сергея Королева некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим около 2 лет, до этого прошел традиционный для OLS путь от продавца-консультанта до старшего по смене, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных и он практически с первой минуты знакомства мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет. Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к Петровской. К тому же его интересовало мнение коллектива OLS о новой сотруднице, а для того, чтобы оно сформировалось, нужно определенное время. Сергей не создавал барьеров при общении с подчиненными и всячески поощрял инициативу. Мнение сотрудников о новом работнике было для него очень важно. За заботами об объеме продаж он никогда не забывал о своем персонале. Итак, новая сотрудница начала свою деятельность в качестве продавца-консультанта. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую информацию, выполняла приказы руководства и в целом неплохо себя зарекомендовала. Однако положение вскоре изменилось. По прошествии нескольких дней выяснились некоторые странности в поведении Светланы. Девушка страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора в обычном понимании и, вместе с тем, обладала способностью шутить так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее вот-вот кто-нибудь ударит. Вместе с тем она стремилась всячески им услужить, видимо, ради того, чтобы

избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов отнюдь не желание ее поддержать, а совсем наоборот — поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала. Таким образом, ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме. Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники OLS были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же если с клиентами она была вежлива, то с коллегами — наоборот. Однако, несмотря на все уже перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения относительно Петровской, хотя прошло почти 3 недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать и все встанет на свои места. Членам коллектива было обидно за «лицо» своей фирмы. Они ждали от управляющего конкретного решения, а он медлил.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1. Можно ли назвать коллектив данного магазина эффективным? Можно ли назвать эффективным его руководителя? 2. Какой стиль руководства преобладает в деятельности С. Королева? 3. Каково положение руководителя магазина OLS в модели Фидлера? Четко ли оно определено? 4. Существует ли, на ваш взгляд, у коллектива OLS деловое кредо? 5. На каком уровне осознания управленческой позиции руководителя находится С. Королев? 6. Как, по-вашему, должен поступить управляющий в сложившейся ситуации? Почему он не учитывает требования коллектива? Не вступает ли его поведение в противоречие с присущим ему стилем управления? 7. Как проявляется сплоченность коллектива в ситуации с новой сотрудницей?

Кейс №3 Господин В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок. Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рискованное производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования. Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей. Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей. А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его Путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса. Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты. И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей. У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса. В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей

бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом. Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию. Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей. Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее: в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией); в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи; к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях. В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили: создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.); провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе; в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров; помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации); хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников. Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1. Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации. 2. Что вы можете сказать о г-не Савицком как о руководителе? 3. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации? 4. Какие ошибки были допущены руководством корпорации? 5. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом? 6. Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

Кейс №4 Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса. Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными. Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания. В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством. За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор. «Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка». Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности,

невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником? 2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу? 3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных? 4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой? 5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника? 6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе? 7. Считаете ли вы справедливым следующее высказывание: «Невежливость между равными некрасива, со стороны же начальника она есть тирания» (Лопе де Вега)?

Кейс №5 Андрей Попов — мастер на заводе, производящем пластиковые контейнеры. В течение рабочего дня он должен контролировать выполнение установленной нормы выпуска продукции. При разработке норм руководство предприятия исходило из ритмичного функционирования оборудования и интенсивного труда рабочих. Если выйдет из строя автомат, не поставят своевременно сырье или заболит кто-либо из рабочих, объем выпуска может сократиться. Примечательным является тот факт, что бригада Попова чаще других выполняет норму, когда работает в ночную смену. Сам он объясняет это тем, что ночью начальство не мешает работе, не отвлекает его и сотрудников, поэтому ночью можно произвести больше продукции, чем днем. Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадами для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы. Андрей предпочитает лишний раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период. На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству. Так как запасы на складе отдела контроля качества не очень тщательно регистрируются, Андрей может взять оттуда продукцию, если он уверен в том, что его бригада не выполнит норму. Иногда он даже отправляет потребителю продукцию, произведенную другой бригадой и находящуюся на данном складе. Даже если покупатель потом жалуется на качество, Андрею это ничем не грозит, так как он не отвечает за контроль качества готовой продукции.

Вопросы и задания 1. Какие виды последствий поведения руководства завода и мастера иллюстрирует приведенная ситуация? 2. Опишите возможные эффекты последствий поведения Андрея Попова. 3. Как влияет «ноу-хау» А. Попова на сплоченность бригады?

Кейс №6 Лиза Караваева переехала вместе с родителями в Сретенск с Дальнего Востока, где служил ее отец. Во Владивостоке остались школьные друзья, знакомые, подруги из танцевального кружка. На новом месте все надо было начинать сначала и, прежде всего, решить, где продолжать учиться. В г. Сретенске существует два учебных заведения: индустриальный и текстильный техникумы. Поколебавшись, Лиза решила поступать в текстильный техникум, который известен далеко за пределами города и где учатся даже ребята из такого текстильного города, как Иваново. Сретенский текстильный техникум был образован в 1935 г. одновременно с началом строительства крупного текстильного комбината и с момента своего образования не прекращал подготовку специалистов для легкой промышленности. Руководство техникума постоянно ищет возможности для того, чтобы сделать учебный процесс эффективным: кабинеты и лаборатории оснащены современным оборудованием, используются прогрессивные методы обучения и формы проведения занятий. В техникуме обучаются в основном девушки, что также добавляет головную боль директору: как лучше спланировать и чем заполнить учебное и свободное время студентов. В 2000 г. в техникуме было принято решение о переходе на новую систему образования, в связи с чем в техникуме был разработан гибкий модульный график работы. Данный график предусматривает пятидневное обучение, причем каждый день студенты отрабатывают шестнадцать модулей по двадцать минут каждый. Ежедневно студенты изучают несколько предметов. Почти все дисциплины рассчитаны на одну потоковую лекцию и два семинара в небольших группах. Каждое занятие (и лекции, и семинары) состоит из двух модулей (40 минут). Таким образом, в день студенты изучают четыре предмета. В начале каждого семестра студенты получают программы курсов, где указаны цель курса, требования к уровню знаний, система оценки знаний

и другая информация. Чтобы получить оценку «отлично» (А) «хорошо» (В) или «удовлетворительно» (С), студент должен достичь определенных результатов, выполнив домашние задания, тесты, курсовые проекты и т.д. Чтобы быть аттестованным, студенту необходимо получить по прослушанному курсу как минимум оценку «удовлетворительно» (С), что предполагает наличие зачета по 60% заданий. Более высокая оценка предполагает углубленное изучение предмета или дополнительное исследование конкретной темы, рассматривавшейся на занятиях. По этой системе оценки «В» требуют успешного выполнения 70% всех заданий, включая тесты, а оценка «А» — 80%. Отличительной чертой новой системы обучения в техникуме является возможность повторного тестирования, а студент, не прошедший, тест с первого раза, может повторить его несколько раз, пока не достигнет 70% результата. Если студент не был аттестован по какому-либо предмету к концу семестра, то он получает оценку «Д» с указанием процента освоения данной дисциплины. В первый месяц следующего семестра студенту предоставляется возможность улучшить свои результаты, выполнив дополнительные работы. Большая часть таких работ обычно сдается в последнюю неделю семестра. В эту же неделю проводятся и повторные тесты. Поэтому обычно последняя неделя перед каникулами проходит очень напряженно как для студентов, так и для преподавателей: студенты торопятся ликвидировать свои задолженности и пройти повторные тесты, а преподавателям приходится проверять большое число дополнительных работ. Многим студентам-должникам в первые недели нового семестра тоже приходится работать достаточно напряженно: необходимо заканчивать задания прошлого семестра и выполнять новые. Смысл такого модульного графика работы состоит в том, чтобы предоставить студентам в течение учебного дня свободное время для работы над заданиями. Каждая из шести кафедр техникума располагает собственным кабинетом, оснащенным компьютерами, где студенты могут заниматься самостоятельно или группами, встречаться с преподавателями для обсуждения своих работ или консультироваться по данному предмету. В каждом кабинете есть все необходимое для изучения конкретной дисциплины, включая тексты проверочных тестов. Кроме кабинетов в техникуме есть библиотека, где можно найти дополнительную литературу и справочные материалы. Библиотека — хорошее место для продуктивной работы, поскольку там не разрешается разговаривать, а в кабинетах часто бывает очень шумно, особенно если в помещении находятся одни студенты. Помимо библиотеки и кабинетов студенты могут в течение дня посещать спортзал, буфет, отдыхать в холле или в других местах на территории техникума. Студентам техникума рекомендуется носить одинаковую форму. В зимний период времени — симпатичные джемпера, а в летнее время девушкам предлагают оригинального фасона юбки и блузки. Для молодых людей предусмотрены рубашки и галстуки в одинаковой цветовой гамме с формой девушек. По мнению руководства техникума, единообразие формы позволяет создать у студентов чувство единства и принадлежности к учебному заведению, где они учатся. В течение дня, студенты довольно много времени, общаются друг с другом, совместно выполняя учебную работу и занимаясь в различных научных и спортивных кружках. Буфет и холл в перерывах обычно заполнены гудящей толпой, а в летнее время основная масса студентов перемещается на зеленую лужайку во внутреннем дворе. Библиотека и кабинеты пользуются меньшей популярностью, тем не менее, там не только собираются для занятий, но и для того, чтобы просто встретиться со знакомыми. Лиза поступила в техникум и теперь все свободное время обычно проводит в библиотеке. Чувствует она себя там не вполне уютно, поскольку большинство студентов ее группы разбегаются по разным кабинетам. Лиза серьезно подходит к учебе, так как знает, что если она не будет усердно заниматься, то не оправдает надежд своих родителей. В библиотеке Лиза познакомилась с некоторыми другими постоянными посетителями, но дружеские отношения между ними не установились. Возможно, это было следствием того, что Лиза не знала, как себя вести с новыми знакомыми: так же, как с подругами во Владивостоке, или иначе. Несмотря на то, что целые дни девушка проводила в техникуме среди своих сверстников, чувствовала она себя одиноко и часто вспоминала своих друзей по школе. Через некоторое время Лиза заметила, что большинство ее однокурсников втянулись в повседневную работу. Некоторые из них работают так же усердно, как и Лиза, чтобы получить хорошие знания и соответствующие этим знаниям оценки, но большая часть студентов относится к учебе не так серьезно. Эти студенты работают с таким расчетом, чтобы получить зачет не менее чем по 60% своих работ, позволяет пройти аттестацию. Они очень радуются, если их результат превышает 60%. Студенты, которые стараются посещать все занятия и получать хорошие оценки, более разобщены, чем троечники, однако они пользуются уважением из-за своей последовательности. Перед Лизой встала проблема, с кем из знакомых наладить более близкие отношения, кому рассказать о своих планах и мечтах. Вопросы и задания 1. Какие группы существуют в техникуме? 2. Надо ли Лизе примкнуть к какой-нибудь группе в техникуме или нет? 3. Составляют ли студенты техникума единую команду? Что делает руководство техникума в этом направлении?

Кейс №7 Дик Кэхилл наблюдал, как музыканты вошли в холл и поднялись на сцену. Посещая их репетиции в течение восьми лет, он уже знал, произойдет дальше. Они займут свои привычные места на сцене: первая скрипка слева впереди, вторая скрипка слева, виолончель сзади справа, альт спереди справа. Они настроят инструменты и будут ждать, рока импресарио объявит, что они будут репетировать, а также

дату и время следующей репетиции. Перед началом репетиции они согласовали, с какой части произведения начнут играть. После того как они играли в течение примерно шести минут, первая скрипка остановилась, и скрипач сказал, что, по его мнению, виолончель звучит немного громко. Второй скрипач тоже выразил свое мнение, и виолончелист спросил, что было в партитуре у других музыкантов в этой части композиции. «Начнем с такта 30», — сказал он. Музыканты продолжили играть, но снова и снова кто-нибудь из них останавливался и говорил, что они играют слишком медленно или слишком громко, или спрашивал, что было в партитуре у других музыкантов. Почти всегда тон был спокойным, в голосе не было слышно недовольства. Каждый прислушивался к тому, что говорил другой. Если они думали, что какая-то тема звучит неверно, они предпочитали сыграть ее на своем инструменте, чем объяснять словами. На некоторых репетициях квартет играл без перерыва в течение 15—20 минут. Дику особенно нравились такие моменты, впрочем, как и всем, кто приходил на репетиции. Публика была обычно спокойна, хотя иногда некоторые новые посетители начинали переговариваться, когда музыканты обсуждали, как сыграть какой-то отрывок. Иногда они говорили слишком громко и мешали квартету, тогда виолончелист просил их вести себя тише. Обычно за 10 минут до окончания репетиции музыканты интересовались, имеет ли публика какие-нибудь вопросы. Так как половину присутствовавших на репетициях составляли студенты музыкальных факультетов, было много профессиональных вопросов. Иногда спрашивали об отношении музыкантов друг к другу, их впечатлениях о турне, их мнении о некоторых композиторах, критиках, концертных залах. Отвечая на вопросы, музыканты всегда сохраняли чувство юмора, много шутили с аудиторией, часто рассказывали истории из своей практики. Когда их спрашивали, где они лучше играют — перед публикой или в студии, они отвечали, что перед публикой. Однажды, записываясь в Лондоне, они никак не могли сыграть прилично, но когда в помещение, где шла запись, вошел один известный виолончелист, с которым они должны были пойти на обед, они сыграли превосходно. Когда Дик наблюдал за квартетом на концерте, он видел, что участники группы относились к своей работе очень серьезно и выглядели по-деловому. Разговоров было немного, они общались между собой с помощью мимолетных взглядов и незаметных жестов. Пока их глаза были сфокусированы на нотах, они успевали бросать время от времени взгляды друг на друга, чтобы следить за действиями своих партнеров. В действительности они не смотрели на лица друг друга во время игры, они смотрели на пальцы, используя периферийное зрение для того, чтобы видеть смычки и пальцы, особенно того музыканта, после которого была их очередь играть. Квартет Гварнери (Арнольд Стэйнхардт и Джон Дэллей — скрипки; Майкл Три — альт и Дэвид Сойер — виолончель) был создан в 1964 г. Он считался одним из лучших струнных квартетов. В отличие от многих других струнных квартетов музыка квартета Гварнери описывалась не как одно конкретное звучание, а как соединение множества разных звучаний. В течение года квартет гастролировал с концертами, которые часто транслировались по телевидению и радио, записал много дисков с различными известными исполнителями. В одном из интервью Стэйнхардта, который обычно играл первую скрипку, спросили о роли первой скрипки в струнном квартете: «Являетесь ли вы лидером при исполнении музыки, а остальные ведомыми?» Стэйнхардт объяснил, что исторически это было и является характерным для многих квартетов. Традиционно считается, что лидерство первой скрипки необходимо с точки зрения общей концепции игры квартета. Точнее, первая скрипка определяет стиль, настроение и ритм игры. Люди, не сведущие в музыке, удивляются, зачем это нужно, ведь музыканты играют по партитуре. Однако знатоки музыки понимают, что в действительности произведения таких композиторов, как Моцарт и Григ, могут исполняться с использованием множества стилей, настроений и в разном темпе. По словам Стэйнхардта, в квартете Гварнери и некоторых других известных струнных квартетах первая скрипка не играла ведущей роли. Вместо этого, существовало «равенство равных», опирающееся на безупречное мастерство каждого из музыкантов, независимость их натур, высокую степень их уверенности в собственных силах. «Лидеры нужны только в тех группах, где существуют слабые звенья», — говорил Стэйнхардт. Когда однажды музыкантов спросили, обсуждают ли они совместно пьесу перед тем, как сыграть ее, для того чтобы придумать план для достижения особенного звучания, Стэйнхардт ответил, что все происходит не так. Они решают, как должна звучать пьеса только после того, как сыграют ее и прослушают партию каждого. Игра показывает не только природу самой музыки, но и возможности исполнения каждого музыканта в данной композиции. Затем они решают, каким, по их мнению, должен быть звук. Поиск правильного решения осуществляется опытным путем. В том же интервью, отвечая на вопрос о роли второй скрипки, Майкл Три сказал, что ее задачей является поддерживать единство всего ансамбля, когда первая скрипка играет более или менее свободно основную мелодию. Вторая скрипка тем временем также лидирует тогда, как остальные следуют им или обеспечивают фон. Тем не менее, что в квартете все инструменты важны, все играют одинаковую роль в создании общего образа. Каждый в какой-то момент играет ведущую партию, а в какой-то создает фон для солирующего инструмента. На одной из открытых репетиций один из зрителей спросил членов квартета, могут ли они свободно изменять музыку композитора, чтобы усовершенствовать ее или привлечь слушателей. Музыканты мгновенно и без колебаний ответили: «Нет». Они считают своей обязанностью передать новым поколениям шедевры прошлого и открыть публике

то, что хотел сказать композитор. Они также отметили, что их аудитория, к которой относятся постоянные посетители, студенты университетов, представители музыкальных организаций и обществ, воспринимает их музыку серьезно. Многие годы музыканты получали советы и замечания от разных артистов и дирижеров, с которыми они выступали. Некоторые из них могли показаться незначительными, например совет изменить свое положение на сцене по отношению к залу, чтобы изменить восприятие музыки аудиторией. Члены квартета часто вспоминали своих бывших учителей, говоря о том, что они чувствуют ответственность перед ними и стараются соответствовать ожиданиям своих уже ушедших из жизни наставников. Они также чувствовали, что обязаны воспитать новое поколение музыкантов в благодарность за то, что они получили от своих учителей и наставников, отмечая при этом, что каждый из них учил по-своему, но способствовал развитию их собственной индивидуальности. Например, Дэвид Соьер, виолончелист, однажды сказал: «Я должен признаться, что иногда во время нашей игры у меня возникало странное ощущение, что кто-то наблюдает за мной. Меня смущал сам факт того, что я это допускаю. Иногда я чувствовал, что рядом со мной стоит Касальс, иногда это был Франк Миллер — мои учителя». В свою очередь Стэйнхардт считал, что совсем неважно, посещают ли учителя их как призраки или нет, интересной является мысль о том, что дух наставников живет и возрождается в каждом из музыкантов. Это похоже на кристаллизацию или фильтрацию всего того, что человек получил от окружающих за многие годы: смесь компонентов, которые затем принимают форму индивидуальности. Совершенно очевидно, что музыканты не могут принять на себя все заслуги за достижения в исполнении. Если они хорошо подготовлены и открыты для постоянного обучения и совершенствования, то в самом деле являются проводниками, через которые проходит музыка: они вынуждены признать, что существует сила, превосходящая их. Конечно же, нельзя не учитывать значения длительной совместной деятельности членов квартета. Они рассказывали, как однажды помог совет одного известного струнного квартета из Будапешта, члены которого посоветовали им на ранней стадии их карьеры не общаться друг с другом больше, чем необходимо, и сохранять независимости личной жизни. Они последовали этому совету. Однако они также шли к выводу, что длительное сотрудничество с кем-либо требует большой преданности. Как заметил однажды Майкл Три: «Играть в квартете — это все равно, что состоять в браке, и во многих отношениях это даже сложнее. Я играл в разных квартетах на протяжении многих лет, но не осознавал, каким огромным чувством преданности должен обладать каждый музыкант в небольшом ансамбле с постоянным составом. Если ты сольный исполнитель или член оркестра, тебе, конечно же, можно самому выбрать: участвовать в каком-либо турне или нет, отменить концерт в самой середине твоего турне, если плохо себя чувствуешь, или нет. Но как участник квартета, ты приходишь к выводу, что несешь ответственность за репутацию других так же, как и за свою. Ты начинаешь чувствовать глубокую преданность своим коллегам на сцене и вне ее». Когда музыкантов спросили о том, как они решают разногласия, Дэллей ответил: «К счастью, нам обычно удается примирить различные точки зрения, но бывают случаи, когда это не получается. К сожалению, квартет состоит из четного числа человек, поэтому ситуация «двое против двоих» заводит в тупик. Очевидно, что какая-то одна точка зрения должна превалировать. На самом деле это не так. Эта точка зрения может быть самой разумной или убедительной в данный момент, но потом все может измениться. Урегулирование разногласий — это постоянный творческий процесс».

Вопросы и задания 1. Какие факторы обеспечивают высокую сплоченность квартета Гварнери? 2. Какие факторы влияют на высокую эффективность работы группы музыкантов?

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

Примерный список тем рефератов:

Темы рефератов

1. Коммуникация как основа деловых отношений.
2. Коммуникативная культура в деловом общении
3. Специфика и основные задачи деловой коммуникации.
4. Участники деловой коммуникации, ее целевая аудитория.
5. Смысловые и эмоциональные аспекты деловой коммуникации.
6. Соблюдение норм языка и культуры речи в деловой коммуникации.
7. Обратная связь в деловой коммуникации, условия ее эффективности.
8. Коммуникативные навыки, используемые в деловой беседе.
9. Культура речи в деловом общении.
10. Основы невербального общения.
11. Основы графологии в деловом общении.
12. Манипуляции в общении.
13. Правила конструктивной этики.
14. Языковое своеобразие деловой переписки.
15. Стратегии устных деловых взаимодействий.
16. Основные модели и стили деловых коммуникаций.
17. Стратегия и тактика информационного воздействия на участников в процессе коммуникации.
18. Коммуникативные каналы и средства деловой коммуникации.
19. Символы и знаки в процессе в коммуникации, их интерпретация и восприятие.
20. Коммуникативная культура современного специалиста.
21. Деловые переговоры, их подготовка и проведение.
22. Взаимное доверие как основа деловой этики.
23. Основные принципы письменных коммуникаций.
24. Языковое своеобразие деловой переписки.
25. Стратегии письменных деловых коммуникаций.
26. Искусство комплимента.
27. Этикет приветствий и представлений.
28. Методы и навыки ведения телефонных переговоров.
29. Этика и психология речевой деловой коммуникации.
30. Внешний облик делового человека.
31. Коммуникативные модели взаимодействия деловых партнеров.
32. Убеждение в процессе делового общения.
33. Использование эффектов восприятия в деловом общении.
34. Коммуникативные барьеры в деловой коммуникации и их преодоление.
35. Особенности деловой коммуникации по телефону и Интернету.
36. Средства массовой информации (СМИ) и общественность, их влияние на деловую коммуникацию.
37. Имидж и репутация в процессе коммуникации.
38. Имидж и внешний облик делового человека (политического лидера и т.п.).
39. Построение имиджа организации (имидж в бизнесе, торговая марка, логотип, слоган, корпоративный Интернет-сайт.и т.п.).
40. Деловая коммуникация и власть.
41. Роль индивидуальных особенности человека в процессе коммуникации.
42. Основы деловой риторики.
43. Культура дискуссии.
44. Коммуникативные эффекты ораторской речи в процессе публичного выступления.
45. Управление неформальными коммуникациями в организации.

Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению

Реферат (от лат. *refereo* – сообщаю) – краткое изложение в письменном виде научно-исследовательской работы студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание реферата должно быть

логичным, а изложение материала должно носить проблемно-тематический характер.

Каждая работа, носящая реферативный характер, должна быть оформлена в соответствии с Государственным Образовательным Стандартом (ГОСТ).

Структура работы:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение (указывается актуальность, цель, задачи);
- не менее 3х глав;
- выводы (личное мнение);
- приложения (если есть);
- список используемой литературы.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы.

Во введении обязательно должны быть указаны следующие параметры: тема реферата; предмет и объект исследования; цель; задачи; актуальность; методы исследования.

В основной части формулируются ключевые понятия и положения, вытекающие из анализа теоретических источников (точек зрения, моделей, концепций), документальных источников и материалов практики, экспертных оценок по вопросам исследуемой проблемы, а также результатов эмпирических исследований. Реферат носит исследовательский характер, содержит результаты творческого поиска автора.

В заключении (1-2 страницы) подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с целью и задачами реферата делаются выводы или даются практические рекомендации по разрешению исследуемой проблемы.

Требования к оформлению работы:

- объём 15-20 страниц;
- поля – по 2 см сверху и снизу, 3 см – слева, 1,5 см – справа;
- выравнивание текста по ширине;
- номера страниц – внизу страницы, справа; номер на первой странице не указывается;
- шрифт – «Times New Roman»;
- основной текст – 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5 (основной текст, между абзацами);
- абзацный отступ – 1,25;
- расстановка переносов не применяется;
- все лишние пробелы убираются, между словами должен быть только один пробел; знаки препинания (за исключением тире) ставятся сразу же за предваряющим его словом без пробела;
- ссылки – затекстовые (вынесенные за текст реферата и оформленные как список использованной литературы в алфавитном порядке), использование автоматических постраничных ссылок не допускается;
- не менее 5 источников;
- ссылки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 (приложение 2);
- для связи с текстом порядковый номер библиографической записи из списка литературы указывают в отсылке, которую приводят в квадратных скобках в строку с текстом. Если ссылку приводят на конкретный фрагмент текста, в отсылке указывают порядковый номер и страницы, на которых помещен объект ссылки. Сведения разделяют запятой. Если отсылка содержит сведения о нескольких затекстовых ссылках, группы сведений разделяют знаком точка с запятой.

Критерии оценки реферата. При оценке реферата преподаватель руководствуется следующими критериями: – соответствие содержания текста выбранной теме; – наличие четкой и логичной структуры; – качество аналитической работы, проделанной при написании реферата; 12 – использование адекватных выбранной теме литературных источников; – самостоятельность, невторичность текста; – обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели; – отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок; – соответствие оформления работы предъявляемым требованиям; – сдачи

реферата в установленный срок

5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы **5 семестр**

Итоговый тест (с ответами) для проверки сформированности компетенций

УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)

УК-4.1. Использует различные формы, виды устной и письменной коммуникации на русском и иностранном(ых) языке(ах), использует языковые средства для достижения профессиональных целей

1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ:

К социально-бытовому красноречию относят:

- а) юбилейную речь, застольную речь (тост) и др.;
- б) дипломатическую речь, политическое выступление и др.;
- в) научный доклад, лекцию и др.

Правильный ответ а

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ: Знаменитое высказывание «Я знаю, что я ничего не знаю» восходит к философии афинского мыслителя:

- а) Аристотеля;
- б) Протагора;
- в) Сократа

Правильный ответ в

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Формами реализации диалогического красноречия являются:

- 1) спор, дискуссия, беседа, интервью и т.д.;
- 2) речь на международной конференции, доклад, сообщение;
- 3) инструктивная речь, воодушевляющая речь на военно-политическую тему

Правильный ответ 1

4. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Возникшая в человеческом обществе система дискретных (раздельных) знаков, служащая для целей коммуникации и способная выразить совокупность знаний и представлений человека о мире называется

Правильный ответ язык

5. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Раздел филологической науки, изучающий речевую жизнь общества в определенную эпоху (точка зрения объективно-историческая) и устанавливающий на научной основе правила пользования языком как основным средством общения людей и орудием формирования и выражения мыслей называется

Правильный ответ культура речи

6. Установите соответствие. между определением и термином.

- 1 Реклама
- 2 Текст
- 3 Письмо
- 4 Документ

А. Созданная людьми вспомогательная знаковая система, которая используется для фиксации звуковой речи.

Б. Деловая бумага, обладающая юридической силой.

В. Информация о товарах, различных видах услуг с целью оповещения потребителей и создания спроса на товары и услуги.

Г. Объединенная смысловой связью последовательность знаковых единиц

Правильный ответ 1в2г3а4б

7. Установите соответствие. между описанием типов речи и его названием:

1. Коммуникативная цель: нарисовать, воспроизвести картину, охарактеризовать положение дел («мир в статике»). Типовое значение: информация об объекте (предмет, человек, событие, понятие), его свойства, структура

2. Коммуникативная цель: рассказать о случае, эпизоде, событии («мир в динамике»). Типовое значение: динамичная передача смены событий, явлений. Композиция: начало события (завязка), развитие действия и конец события (развязка).

3. Коммуникативная цель: доказать мнение по какому-либо вопросу с целью убедить адресата в истинности или ложности положения, прокомментировать какое-либо явление действительности («мир в причинно-следственных связях»).

А. Рассуждение

Б. Повествование

В. Описание

Правильный ответ 1в2б3а

УК-4.2. Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на русском и иностранном(ых) языке(ах), выстраивает стратегию устного и письменного общения в рамках межличностного и межкультурного общения

8. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Укажите словосочетание, построенное с нарушением лексической сочетаемости:

1) собрать большинство голосов;

2) верить в неминуемую победу;

3) снизить себестоимость

Правильный ответ 2

9. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какой из нижеперечисленных элементов не является частью невербальной коммуникации?

а) жесты

б) мимика

в) слова

г) письменные сообщения

Правильный ответ: г)

1

0 А. "сглаживание"

. Б. "скрытых действий"

П В. "быстрого решения"

р Г. «закрытой двери»

о Правильный ответ: Б

ч 11. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже Исторически сложившаяся система единообразных написаний, которая используется в письменной речи; раздел языкознания, изучающий и разрабатывающий систему правил, обеспечивающих единообразие написаний, называется

й **Правильный ответ** орфография

т 12 Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже Объясните, в чем заключается нормативный аспект культуры речи.

Правильный ответ правильность речи

т 13. Установите соответствие: Определите принадлежность великих цитат ораторам:

е 1. Во время войны законы молчат.

к 2. Лицо — зеркало души.

с 3. Истина познается в споре(диалоге).

т 4. Преступление нуждается лишь в предлоге.

А. Сократ

и Б. Марк Туллий Цицерон В. Аристотель

Г. Лукан Марк Анней

в

ы

б

е

Правильный ответ 1г2б3а4в

14. **Установите** последовательность этапов адаптации делового сообщения в межкультурной коммуникации. Варианты ответа: 1. Анализ культурных особенностей целевой аудитории 2. Формулирование исходного сообщения 3. Адаптация сообщения с учетом межкультурных различий 4. Выбор соответствующего стиля и формата передачи

Правильный ответ 1 → 2 → 3 → 4

15. **Установите соответствие:** Укажите правильное соотношение видов коммуникации:

1. коммуникации по форме общения
2. коммуникации по каналам общения
3. коммуникации по субъекту и средствам коммуникации

Варианты ответов:

- а) формальные и неформальные
- б) межличностные и коммуникации с помощью информационных технологий
- в) вербальные и невербальные

Правильный ответ: 1)-в; 2)-а; 3)-б

Инструкция по выполнению. При ответе на вопросы:

Выбрать один правильный ответ. Дополнить фразу, сопоставить, установить последовательность

Вопросы для самостоятельной подготовки к зачету

1. Коммуникация: определение, функции, виды.
2. Коммуникация как основа деловых отношений.
3. Специфика и основные задачи деловой коммуникации.
4. Коммуникативные модели взаимодействия участников деловой коммуникации.
5. Культура деловых коммуникаций в сетевом пространстве.
6. Факторы эффективной коммуникации.
7. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
8. Обратная связь в деловой коммуникации, условия ее эффективности.
9. Использование эффектов восприятия в деловом общении.
10. Коммуникативные барьеры в деловом общении, причины и условия возникновения.
11. Приемы устранения коммуникативных барьеров.
12. Вербальные средства делового общения.
13. Формы существования языка, типы современной речи.
14. Коммуникативные качества речи.
15. Приемы активного слушания в деловом общении.
16. Роль невербальных средств в коммуникации, их классификация.
17. Функции, классификация невербальных средств общения, их роль в процессе деловой коммуникации.
18. Проблема интерпретации невербальных средств в деловом общении.
19. Деловая беседа, этапы, принципы и правила проведения.
20. Деловые совещания и собрания.
21. Правила и приемы эффективного телефонного общения.
22. Деловые переговоры: подготовка и проведение.
23. Особенности полемического мастерства в деловой коммуникации.
24. Особенности языка деловых бумаг и документов.
25. Формирование и совершенствование переговорного процесса.
26. Манипуляция, ее типы и признаки. Защита от манипуляций.
27. Психологические типы личности и их проявление в процессе деловой коммуникации.
28. Конфликты в деловых коммуникациях.
29. Принципы и правила бесконфликтного общения.
30. Социальное влияние в деловой коммуникации.
31. Организация и проведение делового совещания.

32. Способы нейтрализации «блокирующих ситуаций» в ходе совещания.
33. Презентация как форма деловой коммуникации.
34. Самопрезентация в деловых контактах.
35. Специфика, возможности и ограничения письменной деловой коммуникации. Внутренняя переписка: характеристика, особенности текста.
36. Внешняя переписка: характеристика, особенности текста, использование стандартных языковых формул (клише).
37. Основные требования к оформлению делового письма.
38. Основные виды официальных деловых писем.
39. Внутренние и внешние письменные коммуникации.
40. Психологическая основа и языковые средства публичного выступления.
41. Управление организационными коммуникациями.
42. Электронная коммуникация: сущность, особенности и функции.
43. Этические основы деловых коммуникаций.
44. Публичное выступление в системе деловых коммуникаций: методика и техника организации.
45. Техники эффективной деловой коммуникации при контакте с деловым партнером.
46. Условия эффективного речевого воздействия.
47. Коммуникативные навыки, используемые в деловой беседе.
48. Межкультурные различия в деловой коммуникации.
49. Особенности критики в споре.
50. Характеристика современного делового письма

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимися работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами института.

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую

ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги текущей аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;
- результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;
- результаты выполнения контрольных работ;
- результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;
- результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);
- посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;
- своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.
- результаты прохождения контрольных точек по дисциплине.

Промежуточная аттестация обучающихся института является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием пятибалльной системы оценки знаний обучающихся.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 5 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета. Зачет проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 30. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются

с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениями зрения	Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания;
	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
с нарушениями слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие;
	Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
с нарушениями опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	— визуально-кинестетические; — аудио-визуальные; — аудио-кинестетические; — аудио-визуально-кинестетические.

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся по нозологиям	Образовательные ресурсы				
	Электронные				Печатные
	мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги	

					печатных изданий	
С нарушениями зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели)	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л. Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гиперссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+
С нарушениями опорно-двигательного аппарата		+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории обучающихся по нозологиям	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями зрения	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.
С нарушениями слуха	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	– письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, Графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа. Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются