

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ЛИПЕЦКИЙ ФИЛИАЛ

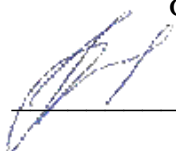
Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»

СОГЛАСОВАНО

Начальник управления
Государственной службы и кадровой
работы Правительства Липецкой
области

Е.С. Соломахина
«22» апреля 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора по
учебно-методической работе
Липецкого филиала
Финуниверситета

О.Н. Левчegov
«27» мая 2025 г.

Макаров И.Н.

Управленческие коммуникации

Рабочая программа дисциплины

для магистров, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
направленность программы магистратуры
«Управление человеческими ресурсами организации»

*Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала Финуниверситета
Протокол № 29 от 27 мая 2025 года*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»
протокол № 11 от 22 апреля 2025 года*

Липецк 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно-тематический план	8
5.3. Содержание практических и семинарских занятий	9
6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	10
6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы	10
6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	14
7.1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины	14
7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания	15
7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений	17
7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений	31
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	32
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	32
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	33
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	35
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	35

1. Наименование дисциплины:

«Управленческие коммуникации»

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

Дисциплина «Управленческие коммуникации»: обеспечивает инструментальный формирования профессиональной компетенции:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями
ПК-2	Способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (ПК-2)	1. Осуществляет проектирование организационной структуры, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования в сфере управления персоналом.	Знать: – особенности выбора каналов коммуникаций; – правила телефонных коммуникаций; Уметь: – применять убеждающую модель общения;
		2. Участвует в реализации программы организационных изменений.	Знать: – управление процессами коммуникаций как функцию менеджмента; Уметь: – использовать групповые и командные коммуникации;
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур (УК-4)	1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.	Знать: психофизиологические особенности восприятия и обработки информации; Уметь: – проводить собеседования, личные беседы;
		2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.	Знать: – характерные признаки эффективных письменных коммуникаций; Уметь: – использовать невербальное общение; – использовать групповые и командные коммуникации;
		3. Использует	Знать:

		методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	<ul style="list-style-type: none"> – деловой этикет в коммуникативном поведении; – ролевое общение в деловых коммуникациях; Уметь: <ul style="list-style-type: none"> – выступать публично; – проводить собеседования, личные беседы;
ПКН-8	Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки (ПКН 8)	1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации.	Знать: <ul style="list-style-type: none"> – ролевое общение в деловых коммуникациях; – основные правила проведения конструктивных совещаний; Уметь: <ul style="list-style-type: none"> – использовать невербальное общение; – выступать публично;
		2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования.	Знать: <ul style="list-style-type: none"> – основы переговорного процесса; – стиль и содержание делового партнерства при разногласиях; Уметь: <ul style="list-style-type: none"> – осуществлять управления впечатлением; – использовать вопросы;
		3. Оперирует инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации.	Знать: <ul style="list-style-type: none"> – основные правила проведения конструктивных совещаний; – стиль и содержание делового партнерства при разногласиях; Уметь: <ul style="list-style-type: none"> – выступать публично; – проводить собеседования, личные беседы;
		4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки.	Знать: <ul style="list-style-type: none"> – характерные признаки эффективных письменных коммуникаций; – технику обратной связи; – ролевое общение в деловых коммуникациях;

			Уметь: – выступать публично; – применять убеждающую модель общения;
--	--	--	--

Указанная компетенция формируется поэтапно:

1. Формирование и развитие теоретических знаний, предусмотренных указанной компетенцией (лекционные занятия, самостоятельная работа студентов).
2. Приобретение и развитие практических умений, предусмотренных компетенцией (семинары, самостоятельная работа студентов).
3. Достижение студентами компетенции – результата обучения в ходе подготовки и защиты индивидуальных исследовательских проектов, а также решения кейсов (конкретных практических ситуационных заданий), групповой дискуссии на семинарах, подготовки контрольной работы и успешной сдачи экзамена.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управленческие коммуникации» входит в модуль профиля по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность программы «Управление человеческими ресурсами организации».

Требования к входным знаниям, умениям и владениям студентов. Для освоения дисциплины «Управленческие коммуникации» студент должен:

знать: основные экономические понятия, законы и теории, макро- и микроэкономические показатели, организационно-правовые формы предприятий, статистические методы оценки и прогнозирования профессиональной деятельности; основные принципы, функции и методы менеджмента; нормативно-правовую базу профессиональной деятельности;

уметь: применять основные законы и положения социальных, гуманитарных, экономических, естественных, правовых и технологических дисциплин, а также методы математического анализа и моделирования в профессиональной деятельности;

владеть: основными понятиями, определенными в предшествующих дисциплинах, экономическими, статистическими и управленческими методами, информационными технологиями, нормативно-правовой базой профессиональной деятельности, а также математическим аппаратом при решении профессиональных проблем.

В рамках дисциплины «Управленческие коммуникации» посредством лекций, семинаров (проводимых в интерактивной и практико-ориентированной форме), самостоятельной работы (в ходе которой студент выполняет по каждой теме дисциплины индивидуальный тематический исследовательский проект), консультаций (групповых и индивидуальных), подготовки и защиты контрольной работы (в мини-реферативной форме),

экзамен формируются профессиональная компетенций направления – научно-инструментальная.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы (в семестре, в сессию)

Таблица 2.

Заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3 з.е. 108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	12	12
Лекции	4	4
Практические и семинарские занятия, т.ч.	8	8
занятия в интерактивной форме	6	6
Самостоятельная работа	96*	96*
Вид текущего контроля	контрольная работа	контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

* - в том числе промежуточная аттестация (зачет) – 2 часа

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы коммуникаций

Понятие коммуникации. Коммуникационный процесс и его основные компоненты: источник коммуникации, сообщение, канал передачи сообщения, получатель сообщения, обратная связь. Виды коммуникации: межличностная и массовая; визуальная, устная, документальная, электронная. Значимость коммуникации для управления. Понятие коммуникационного менеджмента.

Тема 2. Массовые коммуникации

Понятие массовой коммуникации. Социальные функции массовой коммуникации. Основные каналы массовой коммуникации: массовые периодические печатные издания, радиовещание, телевидение. Анализ газетных публикаций. Типы публицистических статей: новостная, информационная, аналитическая, художественная, рекламная, смешанная. Функции СМИ: антенны, усилителя, фокуса, призмы, эхо.

Тема 3. Внутренние коммуникации

Понятие и виды внутренних коммуникаций. Нисходящие, восходящие, горизонтальные, диагональные; текущие и ситуационные; личные и неличные; формальные и неформальные; отраслевые и функциональные; индивидуальные и институциональные; локальные, региональные, национальные и глобальные. Значимость внутренних коммуникаций. Правила внутренних коммуникаций. Устные и документальные каналы внутренней коммуникации: особенности использования. Функции документальных внутриорганизационных изданий.

Тема 4. Внешние коммуникации

Взаимодействие бизнеса и власти. Лоббизм: основные понятия, история становления. Современная практика лоббирования. Методы лоббистской деятельности. Особенности взаимодействия местной власти и бизнеса в вопросах занятости населения, налогообложения, установления льготных тарифов, соучастие в управлении деятельностью хозяйственных субъектов, информационное обеспечение. Взаимодействие с потребителями. Цели отношений с потребителями. Основные подходы к управлению отношениями с клиентами

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3.

(заочная форма обучения)

№ п/ п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоя тельная работа	
			Общая	Лек- ции	Семи- нарские занятия	Занятия в интер- активных формах		
1	Основы коммуникаци й	27	4	1	3	3	23	Опрос. Доклады. Тестиرو- вание
2	Массовые коммуникаци и	27	4	1	3	3	23	Ответы на вопросы семинара с использо- ванием презента- ции; дискуссия
3	Внутренние коммуникаци и	27	4	1	3	3	23	Тестиро- вание Ответы на вопросы семинара с использо- ванием презента-

								ции;
4	Внешние коммуникации	27	4	1	3	3	23	Тестирование Ответы на вопросы семинара с использованием презентации;
	ИТОГО	108	20	4	12	12	92	

5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Таблица 4.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Основы коммуникаций	Понятие коммуникации. Коммуникационный процесс и его основные компоненты: источник коммуникации, сообщение, канал передачи сообщения, получатель сообщения, обратная связь. Виды коммуникации: межличностная и массовая; визуальная, устная, документальная, электронная. Значимость коммуникации для управления. Понятие коммуникационного менеджмента. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-4, раздел 9, №№ 5-11	Устный опрос, работа с интернет источниками
Тема 2. Массовые коммуникации	Понятие массовой коммуникации. Социальные функции массовой коммуникации. Основные каналы массовой коммуникации: массовые периодические печатные издания, радиовещание, телевидение. Анализ газетных публикаций. Типы публицистических статей: новостная, информационная, аналитическая, художественная, рекламная, смешанная. Функции СМИ: антенны, усилителя, фокуса, призмы, эхо. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-4, раздел 9, №№ 5-11	Устный опрос, групповое решение кейс
Тема 3. Внутренние коммуникации	Понятие и виды внутренних коммуникаций. Нисходящие,	Тестирование, устный опрос,

	<p>восходящие, горизонтальные, диагональные; текущие и ситуационные; личные и неличные; формальные и неформальные; отраслевые и функциональные; индивидуальные и институциональные; локальные, региональные, национальные и глобальные. Значимость внутренних коммуникаций. Правила внутренних коммуникаций. Устные и документальные каналы внутренней коммуникации: особенности использования. Функции документальных внутриорганизационных изданий.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-4, раздел 9, №№ 5-11</p>	<p>работа с интернет источникам</p>
Тема 4. Внешние коммуникации	<p>Взаимодействие бизнеса и власти. Лоббизм: основные понятия, история становления. Современная практика лоббирования. Методы лоббистской деятельности. Особенности взаимодействия местной власти и бизнеса в вопросах занятости населения, налогообложения, установления льготных тарифов, соучастие в управлении деятельностью хозяйственных субъектов, информационное обеспечение. Взаимодействие с потребителями. Цели отношений с потребителями. Основные подходы к управлению отношениями с клиентами</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-4, раздел 9, №№ 5-11</p>	<p>Доклады на круглом столе, групповое решение кейс</p>

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Основы коммуникаций	<p>Понятие коммуникации. Коммуникационный процесс и его основные компоненты: источник коммуникации, сообщение, канал передачи сообщения, получатель сообщения, обратная связь. Виды</p>	<p>- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой;</p>

	коммуникации: межличностная и массовая; визуальная, устная, документальная, электронная. Значимость коммуникации для управления. Понятие коммуникационного менеджмента.	- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к опросу
Тема 2. Массовые коммуникации	Понятие массовой коммуникации. Социальные функции массовой коммуникации. Основные каналы массовой коммуникации: массовые периодические печатные издания, радиовещание, телевидение. Анализ газетных публикаций. Типы публицистических статей: новостная, информационная, аналитическая, художественная, рекламная, смешанная. Функции СМИ: антенны, усилителя, фокуса, призмы, эхо.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к опросу; - подготовка к решению ситуационных задач.
Тема 3. Внутренние коммуникации	Понятие и виды внутренних коммуникаций. Нисходящие, восходящие, горизонтальные, диагональные; текущие и ситуационные; личные и неличные; формальные и неформальные; отраслевые и функциональные; индивидуальные и институциональные; локальные, региональные, национальные и глобальные. Значимость внутренних коммуникаций. Правила внутренних коммуникаций. Устные и документальные каналы внутренней коммуникации: особенности использования. Функции документальных внутриорганизационных изданий.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию.
Тема 4. Внешние коммуникации	Взаимодействие бизнеса и власти. Лоббизм: основные понятия, история становления. Современная практика лоббирования. Методы лоббистской деятельности. Особенности взаимодействия местной власти и бизнеса в вопросах занятости населения, налогообложения, установления льготных тарифов, соучастие в управлении деятельностью хозяйственных субъектов, информационное обеспечение.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к

	Взаимодействие с потребителями. Цели отношений с потребителями. Основные подходы к управлению отношениями с клиентами	выступлению с докладом; - подготовка к решению ситуационных задач.
--	---	---

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

В соответствии с учебным планом в течение 7-го модуля обучения студентам в рамках изучения материала по дисциплине «Управленческие коммуникации» необходимо подготовить контрольную работу.

Порядок выполнения, рецензирования и собеседования по контрольной работе

В процессе исследования студенту предстоит выполнить следующие виды работ:

- 1. Выбрать компанию, на примере которой будет выполняться контрольная работа.*
- 2. Грамотно сформулировать проблему, разработать рабочие гипотезы и инструментарий исследования.*
- 3. Отобрать источники, собрать и проанализировать вторичную маркетинговую информацию.*
- 4. Спланировать и организовать сбор первичной информации.*
- 5. Систематизировать и проанализировать собранную информацию.*
- 6. Логически обосновать и сформулировать выводы, предложения и рекомендации.*

Исследуемые рынки не должны повторяться среди студентов группы. Информацию о выбранной теме каждый студент подает старосте группы, который формирует итоговый список тем и подает его преподавателю.

Контрольная работа выполняется под руководством преподавателя в соответствии с утвержденным графиком. Перед выполнением работы составляется ее план и согласовывается с преподавателем. Текущее руководство контрольной работой заключается в систематических консультациях с целью оказания организационной и научно-методической помощи студенту, контроля за выполнением работы в соответствии с графиком, проверки содержания и оформления завершенной работы.

Преподаватели, осуществляя контроль над содержанием работы, осуществляют своевременную оценку полученных знаний.

Примерный перечень тем контрольных работ

1. Анализ сообщений СМИ о деятельности предприятия (компании)
2. Внешний имидж предприятия (компании)
3. Внешняя социальная политика предприятия (компании) и документы ее регулирующие
4. Внутренний имидж предприятия (компании)

5. Внутренняя социальная политика предприятия (компании) и документы ее регулирующие
6. Внутрикorporативная газета предприятия (компании)
7. Документальные каналы внутренней коммуникации на предприятии (в компании)
8. Отдел (управление, департамент) по связям с общественностью в государственных органах власти: структура и функции
9. Отдел (управление, департамент) по связям с общественностью в коммерческих организациях: структура и функции
10. Социальный пакет, его составные элементы как предмет внутренней социальной политики предприятия
11. Устные каналы внутренней коммуникации на предприятии (в компании)

Задание для контрольной работы:

Необходимо провести исследование на конкретном финансовом рынке для выбранной компании.

Структура исследования:

1. Анализ институциональной среды компании, специфики ее внешних и внутренних коммуникаций, деловой культуры компании.
2. Разработка анкеты для полевого исследования - опроса по проблематике компании (выбрать метод опроса; разработать анкету, состоящую из 3 частей: введения, основной части, сведений об опрашиваемом; предусмотреть разные типы вопросов, минимум 10 вопросов по проблематике исследования + 5 вопросов личностной части).
3. Проведение полевого исследования выбранным методом (минимальное количество респондентов – 50 чел).
4. Анализ полученных данных с использованием современных компьютерных технологий, разработка выводов и рекомендаций для выбранной компании на исследуемом рынке.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Липецкого филиала Финуниверситета.

Структура контрольной работы

Контрольная работа содержит следующие основные разделы:

1. Титульный лист
2. Введение. Здесь целесообразно обосновать актуальность выбранного финансового рынка и компании, на примере которой будет проводиться исследование, сформулировать проблему, цель, и задачи исследования.
3. Основная часть работы. Основная часть контрольной работы включает практическую часть. Основная часть излагается по компетенциям. Каждый элемент основной части (раздел, подраздел, пункт) должен представлять собой законченный фрагмент рассмотренной компетенции.

Эта часть работы включает решение прикладной поставленной задачи. Здесь студент анализирует внешнюю среду на макро- и микроуровне на основе вторичных источников информации. Производит анализ возможных подходов

и методов решения полевой части задания. Обосновывает выбранный им метод (методику, алгоритм) и подробно описывает процесс преобразований и полученное решение.

4. Выводы (заключение). В данном разделе работы студентом обосновывается возможность внедрения в практику предложений и мероприятий, разработанных по итогам анализа результатов исследования рассматриваемой проблемы, формулируются основные выводы и предложения. Выводы должны быть краткими. В итоге должны быть сформулированы практические и/или теоретические рекомендации по теме задания.

5. Список используемой литературы. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; сайты Интернета, источники на иностранных языках рекомендуется приводить в конце списка. Список содержит современную литературу по теме.

Оценка контрольных работ

Студент обязан сдать контрольную работу преподавателю, который ведет в группе семинарские занятия. Сроки сдачи контрольных работ устанавливаются и утверждаются на кафедре.

В соответствии с установленными правилами контрольная работа оценивается на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Если контрольная работа не соответствует предъявляемым требованиям или оценена как неудовлетворительная, то она возвращается студенту на доработку.

Кафедрой установлены следующие критерии оценки контрольных работ:

Критерии оценки контрольных работ

Критерии	Максимально возможное число баллов
Правильность оформления контрольной работы (в работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т.д.)	1
Полнота раскрытия темы (подробно рассмотрены все аспекты темы)	2
Логичность составления плана, изложения основных вопросов	2
Самостоятельность при сборе и анализе информации (проверяется постранично)	2
Умение делать выводы и рекомендации	3
ВСЕГО	10

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и владений

содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине».

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения следующих видов учебной работы обучающегося:

- ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним;
- активное вовлечение в интерактивный процесс обучения и воспитания;
- ответы на вопросы на лекциях и семинарах;
- реферированный обзор основной и дополнительной литературы по теме;
- аналитический разбор научных публикаций по проблеме;
- блиц-опрос по теме;
- аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа;
- выступление с докладом, использованием возможности презентации основных теоретических и практических личных достижений по заданной теме задания.

Посредством дисциплины «Управленческие коммуникации» формируется одна компетенция, выводится средний балл, который является оценкой уровня освоения дисциплины в экзаменационной сессии.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета, выставляемого студенту при условии сформированности у него по компетенции как минимум порогового уровня. Шкала оценивания:

- пороговый уровень 3 (удовлетворительно) – 50-69 баллов.
- продвинутый уровень 4 (хорошо) – 70-85 баллов.
- высокий уровень 5 (отлично) – 86-100 баллов.

Агрегированное количество баллов определяется по формуле:

$$K = \Sigma (\Sigma ПК-2 + \Sigma УК-4 + \Sigma ПКН-8)/3$$

Методика оценки уровня сформированности компетенции

ПК-2 - Способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (ПК-2)		
Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
1. Осуществляет проектирование организационной структуры, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования в сфере управления персоналом.	Знает: – особенности выбора каналов коммуникаций; – правила телефонных коммуникаций;	20
	Умеет: – применять убеждающую модель общения;	30

2. Участвует в реализации программы организационных изменений.	Знает: – управление процессами коммуникаций как функцию менеджмента;	20
	Умеет: – использовать групповые и командные коммуникации;	30
УК-4 - Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур (УК-4)		
Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.	Знает: – психофизиологические особенности восприятия и обработки информации;	20
	Умеет: – проводить собеседования, личные беседы;	15
2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.	Знает: – характерные признаки эффективных письменных коммуникаций;	20
	Умеет: – использовать невербальное общение; – использовать групповые и командные коммуникации;	15
3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	Знает: – деловой этикет в коммуникативном поведении; – ролевое общение в деловых коммуникациях;	15
	Умеет: – выступать публично; – проводить собеседования, личные беседы;	15
ПKN-8 - Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки (ПKN 8)		
Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении	Знает: – ролевое общение в деловых коммуникациях; – основные правила проведения конструктивных совещаний;	10

организацией и его связи со стратегическими задачами организации.	Умеет: – использовать невербальное общение; – выступать публично;	15
2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования.	Знает: – основы переговорного процесса; – стиль и содержание делового партнерства при разногласиях;	10
	Умеет: – осуществлять управления впечатлением; – использовать вопросы;	15
3. Оперирует инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации.	Знает: – основные правила проведения конструктивных совещаний; – стиль и содержание делового партнерства при разногласиях;	10
	Умеет: – выступать публично; – проводить собеседования, личные беседы;	15
4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки.	Знает: – характерные признаки эффективных письменных коммуникаций; – технику обратной связи; – ролевое общение в деловых коммуникациях;	10
	Умеет: – выступать публично; – применять убеждающую модель общения;	15

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки достижения компетенций (знаний, умений, владений)

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету:

(в разрезе тем учебной дисциплины «Управленческие коммуникации»)

1. Понятие, сущность и виды коммуникации
2. Основные компоненты коммуникационного процесса
3. Понятие коммуникационного менеджмента. Значение коммуникации для управления
4. Массовые коммуникации: основные понятия и социальные функции. Функции СМИ: антенна, усилитель, фокус, призма, эхо
5. Основные каналы массовой коммуникации. Особенности радиовещания и телевидения
6. Понятие и виды внутренних коммуникаций. Основные правила внутренней коммуникации

7. Каналы внутренней коммуникации: устные и документальные. Функции печатных внутренних изданий.

8. Лоббистская деятельность: основные понятия, история становления, цели и методы лоббирования.

9. Особенности взаимодействия местной власти и бизнеса

10. Внешние коммуникации: отношения с потребителями

11. Сравнительный анализ подходов к определению PR

12. Возникновения, этапы и тенденции развития PR

13. PR и смежные области деятельности: пропаганда, общественная информация, реклама.

14. PR как функциональная подсистема управления. Взаимодействие PR и маркетинга.

15. Технологические основы PR. Паблсити как явление и технология PR. «Люди паблсити» как социальный слой.

16. Имидж субъекта: понятие, элементы, подходы к созданию

17. Определение, свойства и функции общественного мнения.

18. Методы изучения общественного мнения, их достоинства и недостатки.

19. Основы профессиональной деятельности PR: законодательные, этические и организационные условия.

20. Специалист по связям с общественностью: личностные, профессиональные качества, выполняемые функции

21. Типология кризисных ситуаций. Источники возникновения кризисных ситуаций в области менеджмента.

22. Основные стадии возникновения и развития кризисной ситуации. Технология управления кризисной ситуацией с позиций PR

Примеры практико-ориентированных (ситуационных) заданий

ПК-2 Способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (**ПК-2**)

Осуществляет проектирование организационной структуры, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования в сфере управления персоналом

Знать: – особенности выбора каналов коммуникаций; – правила телефонных коммуникаций;	Задание Используя графически выполненную структуру фирмы, организации, где Вы работаете, заимствуя структуру из учебного пособия, или придуманную Вами на основании цифровых обозначений субъектов и объектов управления, смоделируйте коммуникации, дав их характеристику по следующим видам: вертикальные, горизонтальные, прямые, обратные, восходящие, нисходящие, устно, письменные, формальные, неформальные и т.п.
Уметь:	Задание

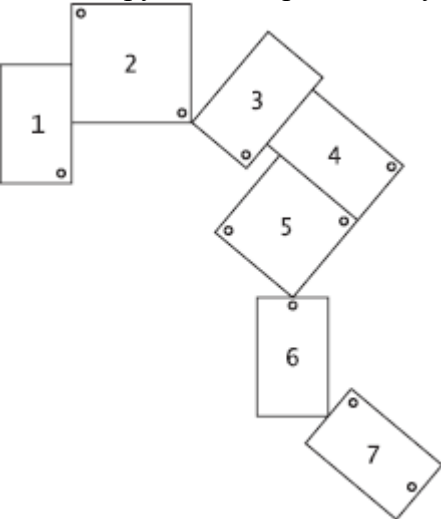
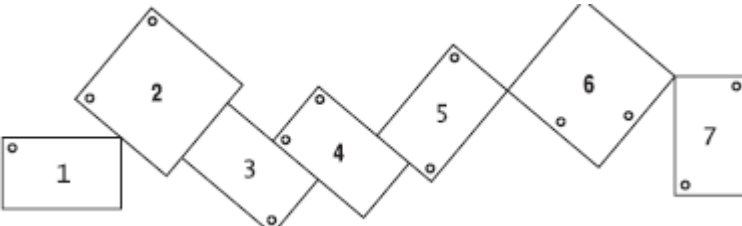
<p>– применять убеждающую модель общения</p>	<p>Управленческие коммуникации в сети Интернет.</p> <p>Управленческие коммуникации в Интернет обладают рядом важнейших преимуществ для компаний: экономичность, быстрота, широта тематики опросов и пр. Зарегистрируйтесь на одном из приведенных ниже российских сайтов Интернет-исследований и примите участие в проводимых на них опросах. В таблице проведите критический анализ анкеты и сделайте свои предложения о том, как улучшить предложенные вам формулировки вопросов и ответов. Попробуйте предположить направления, тип и цели проводимого маркетингового исследования. Приведите примеры вопросов, использованных в исследовании, в виде презентации. Анализ анкеты маркетингового исследования, проводимого в Интернет</p> <table><tr><th>№ вопроса</th><th>Формулировка вопроса</th><th>Варианты ответов</th><th>Критические замечания</th></tr><tr><td>Вопрос №1</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Вопрос №2</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>.....</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Вопрос №N</td><td></td><td></td><td></td></tr></table> <p>Возможные интернет-ресурсы: https://www.askgfk.ru; http://www.platnijopros.ru; http://www.o.voprosnik.ru; http://www.anketka.ru</p>	№ вопроса	Формулировка вопроса	Варианты ответов	Критические замечания	Вопрос №1				Вопрос №2							Вопрос №N			
№ вопроса	Формулировка вопроса	Варианты ответов	Критические замечания																		
Вопрос №1																					
Вопрос №2																					
.....																					
Вопрос №N																					
<p>Участствует в реализации программы организационных изменений</p>																					
<p>Знает:</p> <p>– управление процессами коммуникаций как функцию менеджмента;</p>	<p>Задание</p> <p>Групповая работа.</p> <p>Выберите базовую финансовую организацию (лучше использовать организацию, в которой работает студент или по которой планирует готовить ВКР). Выявите и охарактеризуйте следующие основные факторы внешней среды, влияющие на деятельность выбранной организации:</p> <ul style="list-style-type: none">– маркетинговые посредники;– конкуренты;– покупатели;– поставщики;– контактные аудитории. <p>Подготовьте презентацию (6 слайдов). Каждой группе факторов посвятите отдельный слайд. Приведите конкретные количественные и качественные характеристики факторов. На заключительном слайде сформулируйте предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности финансовой организации с учетом выявленных факторов.</p> <p>Возможные интернет-ресурсы: сайты базовых организаций; сайты поисковых систем http://www.spark-interfax.ru; https://egrul.nalog.ru</p>																				
<p>Умеет:</p> <p>– использовать групповые и командные коммуникации</p>	<p>Задание</p> <p>Выберите базовую финансовую организацию. Выявите и охарактеризуйте следующие основные факторы внешней маркетинговой макросреды, влияющие на деятельность выбранной финансовой организации по матрице PEST-анализа: политико-правовые; экономические; социокультурные;</p>																				

	<p>технологические. Составьте таблицу, в каждой группе укажите не менее пяти факторов.</p> <table border="1" data-bbox="592 226 1321 526"> <tr> <th>Политико-правовые (Р)</th><th>Экономические (Е)</th></tr> <tr> <td>1.</td><td>1.</td></tr> <tr> <td>2.</td><td>2.</td></tr> <tr> <td>3....</td><td>3....</td></tr> <tr> <th>Социокультурные (S)</th><th>Технологические (Т)</th></tr> <tr> <td>1.</td><td>1.</td></tr> <tr> <td>2.</td><td>2.</td></tr> <tr> <td>3....</td><td>3....</td></tr> </table> <p>В заключение сформулируйте предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности финансовой организации с учетом выявленных факторов. Возможные интернет-ресурсы: сайты базовых организаций, http://www.gks.ru, https://wciom.ru, http://www.cbr.ru</p>	Политико-правовые (Р)	Экономические (Е)	1.	1.	2.	2.	3....	3....	Социокультурные (S)	Технологические (Т)	1.	1.	2.	2.	3....	3....
Политико-правовые (Р)	Экономические (Е)																
1.	1.																
2.	2.																
3....	3....																
Социокультурные (S)	Технологические (Т)																
1.	1.																
2.	2.																
3....	3....																
<p>УК-4 Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур (УК-4)</p>																	
<p><i>Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия</i></p>																	
<p>Знать: психофизиологические особенности восприятия и обработки информации;</p>	<p>Задание Групповая работа. Интернет-технологии позволяют компаниям получить мощный интерактивный канал связи с аудиторией. Посетите сайт «VirtualExS» или любой другой, предназначенный для самостоятельного проведения профессиональных онлайн исследований. Составьте анкету для опроса потребителей по какому-либо известному вам финансовому продукту. Привлеките к участию в опросе максимальное число респондентов из социальных сетей, где вы зарегистрированы. Соберите и проанализируйте первичную маркетинговую информацию, сформулируйте выводы и рекомендации, направленные на оптимизацию маркетинговой деятельности предприятия производителя выбранного вами товара. Возможные интернет-ресурсы: http://www.virtualexs.ru; http://www.facebook.com; http://vk.com Задание Вы – руководитель службы маркетинга банка и Вас волнуют проблемы совершенствования ценовой политики и повышения узнаваемости бренда и рекламы банка. Вопросы: 1. Сформулируйте конкретные задачи для своих сотрудников, осуществляющих процесс ценообразования. 2. Объясните, почему определение целей и постановка задач часто считаются самыми ответственными решениями в процессе формирования цен на новые продукты банка</p>																
<p>Уметь: проводить собеседования, личные беседы;</p>	<p>Задание Финансовыми организациями используются различные способы продвижения с помощью PR-мероприятий. Вопросы:</p>																

	<p>1.Предложите нестандартные подходы к использованию PR-акций через событийное мероприятие финансовой организации.</p> <p>2.Проведите анализ использования отечественными банками Интернета как средства PR.</p> <p>3.Каким образом можно повысить эффективность PRмероприятий?</p>
<i>Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения</i>	
<p>Знать:</p> <p>– характерные признаки эффективных письменных коммуникаций;</p>	<p>Задание</p> <p>Выберите из представленного перечня коммуникаций 5 наиболее эффективных в одной из указанных преподавателем сфер управления. Аргументируйте свой выбор.</p> <p>Перечень коммуникаций:</p> <p>Ознакомление с указами, постановлениями, распоряжениями исполнительной власти, подведение итогов, оценка деятельности, обращение, собеседование при найме на работу, доведение до сведения распорядка работы, пресс-конференция, постановка задач, заседание коллегии, помощь в повышении квалификации, объявления, замечания, премирование, обсуждения, доклады по кадрово-социальным вопросам и об экономическом положении, осмотры предприятия, ведение производственной хроники, первичное ознакомление сотрудников с предприятием, составление и использование производственных справочников, брифинг, обсуждение и переговоры в рамках производственного совета, составление коллективного договора, собрания производственного коллектива, обсуждение служебных обязанностей, использование диктофонной техники, обсуждение дисциплинарных проступков, анализ производственной документации, вводные курсы, предоставление рекомендаций, индивидуальные беседы, специальные доклады, общение по телефону, составление и использование справочников о фирме, листовок, различного рода формуляров, организация досуга, обсуждение деятельности руководства, теледебаты, обучение руководящих кадров, информирование руководства, составление производственных отчетов, использование наглядных средств, рекламные листки, селекторное совещание, информационные сообщения по фирме, выпуск коллективной газеты, вручение юбилейных адресов, проведение конференции совместно с покупателями и партнерами, взаимодействие с профсоюзами, краткие сообщения и отчеты, использование радио и телесвязи, анализ производственных показателей, личная переписка, личная беседа, отчет, использование плакатов и диаграмм, аттестационное собеседование, рапорты, использование селекторной связи, справка контрольного управления, работа комиссии по технике безопасности, работа кружков качества, организация приемного времени, беседы с увольняющимися, премиальные обеды, слухи, ознакомление с результатами работы комиссии.</p>

<p>Уметь: – использовать невербальное общение; – использовать групповые и командные коммуникации;</p>	<p>Задание Используя представленную ниже информацию, определите 10 факторов позитивно и 10 – негативно влияющих на качество и эффективность функционирования коммуникаций. Прокомментируйте свой выбор.</p> <p>Факторы функционирования коммуникаций:</p> <p>Усложнение коммуникационных сетей, неформализованные контакты, высокая интенсивность, качество коммуникационных сетей, способность к моделированию межличностных особенностей собеседника, речевая коммуникация, недопонимание, эмпатия, неумение слушать, искренность, отставание слова от мысли, надежность, неформальность, пространственность организации, предвзятость, реакция, конструктивность, желательный ответ, сиюминутная критика, информация, домыслы, выдумки, тревоги, падение трудовой мотивации, умение слушать, расширение полномочий, коммуникативные барьеры: социальные, этнокультурные; психологические: невербальные моменты, конструктивность, неоправданность, специфичность, плохая коммуникабельность; пересмотр трудовых функций, оперативность информации, неблагоприятный психологический климат, замкнутость, дополнительные программы, поддержки, решительность, вздорность, позитивное отношение, открытость, слабая память, отсутствие обратной связи, неудовлетворенность в признании, стереотип восприятия, аморальность, текучесть, контроль руководства, изобретательность, надежность, готовность к восприятию, застенчивость, назойливость, несовместимость, лень, зло, беспомощность, эмоциональность, оборонительность, жесточенность, самоуверенность, запуганность, неполнота восприятия, восторженность, семантика.</p>
<p><i>Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию</i></p>	
<p>Знать: – деловой этикет в коммуникативном поведении; – ролевое общение в деловых коммуникациях;</p>	<p>Задание Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».</p> <p>Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не</p>

	<p>очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».</p> <p>Вопросы для анализа ситуации:</p> <p>Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?</p> <p>Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?</p> <p>Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?</p> <p>Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?</p>
<p>Уметь:</p> <p>– выступать публично;</p> <p>– проводить собеседования, личные беседы;</p>	<p>Задание</p> <p>Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров. 2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга. 3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним. 4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения. 5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем. 6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов. 7. Наличие обратной связи – важное условие коммуникаций. 8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются. 9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации. 10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи. 11. Если подчиненные зависят от руководства, то восходящий поток информации может оказаться заблокированным. Осознающий свою зависимость работник, получив неприятную для руководителя информацию, может не передать ее ему. 12. Чтобы сократить время коммуникации, следует перебить собеседника и прямо сказать ему о дефиците своего времени. 13. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника. 14. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения.
<p>ПКН-8 Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки (ПКН 8)</p>	
<p><i>Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации.</i></p>	
<p>Знать:</p> <p>– ролевое общение в деловых</p>	<p>Задание</p> <p>Проанализируйте следующую ситуацию и определите, о каких коммуникациях идет речь. Ситуация.</p>

<p>коммуникациях; – основные правила проведения конструктивных совещаний;</p>	<p>В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел: «Взаимоотношения с другими подразделениями организации».</p>
<p>Уметь: – использовать невербальное общение; – выступать публично;</p>	<p>Задание Методом работы в группах последовательно реализовать процесс одно– и двусторонней коммуникации, сравнить их результаты, и на этой основе выявить их характерные черты, преимущества и недостатки и сделать вывод о сравнительной эффективности этих двух типов коммуникации.</p> <p>Этапы работы.</p> <p>1. Ведущий знакомит участников с различиями между одно– и дву– сторонней коммуникациями. При <i>односторонней коммуникации</i> передавать информацию может только коммуникатор, а принимающие – не могут, т. е. коммуникация осуществляется только в одном направлении: Коммуникатор → принимающий сообщение. При <i>двусторонней коммуникации</i> передавать информацию могут как коммуникатор, так и принимающие, т. е. коммуникация осуществляется в двух направлениях: Коммуникатор ← принимающий сообщение →</p> <p>2. Участники объединяются в группы по 8-12 человек. Группы расходятся на такое расстояние, чтобы не мешать друг другу. Каждая группа выбирает коммуникатора.</p>  <p>Рис. 1. Геометрический рисунок – иллюстрация № 1</p> <p>3. Коммуникаторы получают от ведущего листы бумаги с двумя геометрическими рисунками (рис. 1 и рис. 2). Прямоугольники и квадраты соприкасаются обязательно в углах или серединах их сторон. Прямоугольники и квадраты могут составлять угол только в 45 или 90°.</p> 

	<p>Рис. 2. Геометрический рисунок – иллюстрация № 2</p> <p>Коммуникаторы в течение 2–3 минут изучают рисунки. Задача коммуникатора – описать рисунки остальным членам группы так, чтобы они могли нарисовать их на основе этого описания.</p> <p>4. Односторонняя коммуникация. Коммуникатор садится спиной к своей группе, чтобы не видеть реакцию ее членов на свое сообщение (для исключения возможности визуальной оценки обратной связи).</p> <p>Члены группы могут только слушать и не имеют права задавать какие-либо вопросы или давать понять, что (и в какой степени) они с трудом воспринимают то, что им сообщают.</p> <p>Поэтому коммуникатор старается как можно точнее описать рис. 1 устно (без помощи рук). (Если в упражнении участвует несколько групп, то половина из них изображает рис. 1, а вторая половина – рис. 2.) Члены группы слушают коммуникатора, не переговариваясь между собой. Их задача – нарисовать данный геометрический рисунок.</p> <p>После окончания упражнения члены группы знакомятся с правильным видом геометрического рисунка, который они должны были нарисовать, рассчитывают данные, необходимые для таблицы, и сообщают их ведущему, который заносит их в нее.</p> <p>5. Двусторонняя коммуникация. Коммуникатор сидит к группе лицом. Его задача – как можно точнее устно (без помощи рук) описать рис. 2. Задача членов группы – как можно более точно воспроизвести на бумаге рисунок, который описал коммуникатор. Члены группы не имеют права разговаривать друг с другом, но могут прерывать коммуникатора и задавать ему вопросы.</p> <p>По окончании выполнения задания участники групп, как и на предыдущем этапе, знакомятся с правильным видом геометрического рисунка, рассчитывают необходимые данные, а ведущий записывает их в таблицу.</p> <p>В заключительной дискуссии обычно выявляется, что односторонняя коммуникация быстрее, чем двусторонняя, но двусторонняя – точнее.</p> <p>В ходе двусторонней коммуникации принимающие сообщение чувствуют себя увереннее, чем при односторонней.</p> <p>В заключение дискуссии участники определяют характерные черты одно- и двусторонней коммуникации, их преимущества и недостатки, а также возможность использования в различных ситуациях тех чувств, которые вызывает информация у коммуникатора и ее принимающих.</p> <p>Например, при односторонней коммуникации коммуникатор должен в целом более детально запланировать, каким способом он будет описывать рисунки, чтобы принимающие сообщение поняли его содержание.</p> <p>При двусторонней коммуникации коммуникатор должен заранее подготовить аргументы, чтобы по существу опровергать возможные замечания принимающих сообщения.</p>
--	--

<i>Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования</i>	
Знать: – основы переговорного процесса; – стиль и содержание делового партнерства при разногласиях;	Задание Менеджер хочет отказать подчиненному, убедив его в своей правоте. Поясните, какой аргумент лучше всего свидетельствует о высокой культуре управления у менеджера, используя следующие варианты: 1. Поставьте себя на мое место. 2. Когда будете начальником, тогда и будете вправе решать. 3. Я отвечаю за всех Вас (ответ необходимо кратко обосновать).
Уметь: – осуществлять управления впечатлением; – использовать вопросы;	Задание Менеджер хочет подчеркнуть свою власть и превосходство над подчиненными. Объясните, где должна происходить беседа, используя следующие варианты: 1. В кабинете менеджера. 2. На нейтральной территории. 3. В кабинете подчиненного, желательно с присутствием посторонних.
<i>Оперировать инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации</i>	
Знать: – основные правила проведения конструктивных совещаний; – стиль и содержание делового партнерства при разногласиях;	Задание Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Поясните как эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление, используя следующие варианты: 1. Как Вы думаете? 2. Каковы Ваши предложения? 3. Вы будете выполнять или нет?
Уметь: – выступать публично; – проводить собеседования, личные беседы;	Задание Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы. Ситуация 1. Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Объясните, как себя вести в сложившейся ситуации. Ситуация 2. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное,

	<p>быстро повеселело. К тому же, он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Укажите, что вы предпримете.</p> <p>Ситуация 3. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Поясните, что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию.</p> <p>Ситуация 4. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз «сворачивать» беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний, она расплакалась. Объясните, как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения.</p> <p>Ситуация 5. У вас 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. Укажите, что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы.</p> <p>Ситуация 6. Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Укажите, какие замечания и каким образом их необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе.</p> <p>Ситуация 7. ваш сотрудник «вышел из себя» во время делового взаимодействия с вами, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет. Объясните, что вы предпримете.</p> <p>Ситуация 8. Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим. когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не</p>
--	--

	<p>интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Поясните, как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом. Укажите, что вы предпримете.</p>
<i>Применяет коммуникативные и лидерские навыки</i>	
<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – характерные признаки эффективных письменных коммуникаций; – технику обратной связи; – ролевое общение в деловых коммуникациях; 	<p>Задание</p> <p>Ролевая игра «Испорченный телефон»</p> <p>Сценарий игры. Руководитель уезжает в командировку, задача каждого последующего подчиненного (из шести) передать поручение руководителя, так чтобы последний человек выполнил его как можно точнее. После игры происходит анализ причин, искаживших первоначальную информацию. Выводятся правила устной передачи информации.</p> <p>Цели: тренировка передачи информации без искажений, установление причин потери информации.</p> <p>Необходимо выполнить следующее:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выбрать из аудитории 5 чел. и распределить между ними роли заместителей. 2. Всем пяти заместителям предлагается выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди. 3. Руководитель игры требует от сидящих в аудитории следующее: <ul style="list-style-type: none"> · внимательно слушать каждого заместителя; · выявить ошибки, допущенные при передаче информации: <ul style="list-style-type: none"> – замена слов; – пропуск информации; – неточность в передаче смысла; – домыслы и фантазии ... и пр.; · определить, кто из заместителей допустил ошибки. 4. Руководитель игры вызывает первого заместителя и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй – третьему, третий – четвертому, четвертый – пятому, а пятый должен это задание выполнить. Каждый из передающих информацию сразу же «уезжает в командировку». <p>Инструкция. Пятый член вашей команды, войдя в аудиторию, должен, как уже говорилось, не пересказывать, а выполнять следующие действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> · выбрать пять человек, не являющихся членами вашей команды; · построить их слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная не с первой буквы фамилии, а со второй; · последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать «слова утешения» в связи с тем, что он оказался последним; · последний член команды, т. е. пятый, обязан доложить руководителю игры: «Задание выполнено!».

	<p>Примечание. Руководителю игры чрезвычайно важно, чтобы первый заместитель освоил инструкцию. С этой целью можно использовать следующие приемы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. повторение. 2. расчленение на фрагменты. 3. приведение примеров (например, Иванов – Ванов и пр.). 4. акцентирование внимания на том, что инструкцию исполняют два человека: сначала пятый, последний член команды, а затем пятый, оказавшийся в алфавитном порядке в построенном ряду последним, и снова последний член команды, т. е. пятый заместитель. 5. с помощью вопросов проверить усвояемость информации. 6. первый заместитель вызывает второго и передает ему инструкцию (какими-либо записями пользоваться не разрешается). 7. слушатели, сидящие в аудитории, фиксируют персональные ошибки заместителей при передаче и получении информации, а также причины искажений: <ul style="list-style-type: none"> · неточность передачи; · отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция; · произвольное упрощение; · игнорирование обратной связи; · невнимательность; · безответственность по отношению к проблеме партнера. <p>Примечание. Подсказывать играющим недопустимо. После действий пятого заместителя руководитель проводит тщательный анализ, знакомит с текстом играющих и подводит итоги игры. Целесообразно выделить тех, кто старался работать как можно лучше. В конце игры можно составить «памятку», включив в нее правила эффективного слушания.</p>
<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выступать публично; – применять убеждающую модель общения; 	<p>Задание</p> <p>Выполните следующее:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Представьте, что Вам предстоит выступить перед группой сотрудников (недавно принятых на работу или опытных менеджеров). Ваша задача состоит в том, чтобы объяснить ценности, которыми руководствуется Ваша компания. Вы добьетесь успеха, если группа осознает, в чем состоят ценности компании и как они «работают» на практике. 2. Составьте тезисы своего выступления. 3. Попробуйте произнести это выступление.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания сформированности компетенций

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов:

Приказ от 01.10.2024 № 2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете».

Целевая установка по формированию обучаемыми компетенции

Компетенции, формируемые у обучаемых	Содержание методики
<p>ПК-2 Способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (ПК-2)</p> <p>УК-4 Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур (УК-4)</p> <p>ПKN-8 Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки (ПKN 8)</p>	<p>Формами текущего контроля знаний обучающихся являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обсуждение вынесенных в планы семинарских занятий дискуссионных вопросов и докладов по темам дисциплины; - решение кейсов (практических ситуаций) и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы и интерпретировать полученные результаты, вносить рекомендации и принимать грамотные и корректные решения; - обсуждение докладов (минипефератов), положений и требований законодательных, правовых и нормативных актов в контексте формирования маркетинговых исследований финансовой сферы экономики. <p>Теоретическую интерпретацию и аргументацию в ходе решения кейсовых заданий следует обязательно сопровождать пояснениями, обобщениями, выводами и рекомендациями.</p> <p>Типовой алгоритм работы студентов по теме дисциплины:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изучить теоретический материал по проблемам темы. 2. Самостоятельно подготовить ответы на вопросы, содержащие которых является логика выступлений. 3. Разработать сценарий выступления и презентацию (текст и видеоряд) с использованием аргументации и визуализации, гиперссылок и интерактивности со студенческой аудиторией. 4. Апробовать (продемонстрировать ее студенческой аудитории) и защитить (ответить на вопросы преподавателя и студентов) презентацию, по разработанному сценарию. <p>При выполнении исследовательского проекта важно ориентироваться на теорию и практику, рассмотренные на лекции.</p>

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Кривокора, Е. И. Деловые коммуникации : учебное пособие / Е.И.

Кривокопа. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 190 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/2368. - ISBN 978-5-16-004277-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1819407>.

2. Управленческая экономика : учебник и практикум для вузов / Е. В. Пономаренко [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Пономаренко, В. А. Исаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02846-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/511093>.

Дополнительная литература:

3. Лифшиц, А. С. Управленческая экономика : учебное пособие / А. С. Лифшиц. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 121 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-369-01508-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1931476>.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Электронно-библиотечная система BOOK.ru - <http://www.book.ru>
ЭБС издательства «ИНФРА-М» - <http://znanium.com>
Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ <http://urait.ru>
Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>
Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» - <http://www.consultant.ru>
Федеральная служба государственной статистики России.-www.gks.ru/
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – elibrary.ru/

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка контрольной работы

Основная цель контрольной работы по дисциплине «Управленческие коммуникации» состоит в систематизации теоретических знаний по наиболее важным разделам и темам курса. Написание контрольной работы представляет собой теоретическую работу бакалавра, в которой он излагает точку зрения по рассматриваемой проблеме. Желательно, чтобы контрольная работа включала результаты собственных исследований бакалавра. При этом наличие авторских выводов по рассматриваемой проблеме является обязательным.

Работа над написанием контрольной работы должна быть выполнена с учетом социальной значимости и инновационной природе предпринимательства с выделением целей, принципов, функций, действий в области маркетинговой деятельности.

Подготовка контрольной работы направлена на развитие у бакалавров навыков творческого усвоения и научно-обоснованного использования теоретических положений научной и методической литературы,

статистических материалов, различных специализированных изданий.

Выполнение контрольной работы предполагает также выработку у студентов умения производить подбор литературных источников по закреплённой теме, осуществлять их анализ и отражать при оформлении своей работы. Важнейшая задача выполнения контрольной работы состоит в выработке у студентов навыков самостоятельной работы с использованием системного и комплексного подходов.

Требования к подготовке контрольной работы

Программой дисциплины «Управленческие коммуникации» предусмотрено обязательное написание контрольной работы.

Контрольная работа является одним из видов внеаудиторной самостоятельной работы студентов по дисциплине (модулю) и представляет собой практический результат работы по заданной теме, проблеме.

Целью написания контрольной работы является подготовка студентов к осуществлению аналитической и научно-исследовательской деятельности посредством формирования профессиональных компетенций, связанных со сбором, систематизацией, классификацией и обобщением существующей научной информации.

Написание контрольной работы позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории маркетинга, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Тему контрольной работы студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной. Подготовка и написание контрольной работы студентом ведется под методическим руководством преподавателя, ведущего семинарские занятия.

Оценка написания контрольной работы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости студентов.

Требования к выполнению контрольной работы:

- соответствие материала выбранной теме;
- логичное, четкое изложение и структурирование материалов;
- использование современных способов поиска, обработки и анализа информации;
- аргументированное изложение собственных мыслей по рассматриваемому вопросу;
- наличие обобщений и выводов, сделанных на основе изучения информационных источников по теме контрольной работы;
- наличие ссылок на первоисточники.
- самостоятельность выполнения.

Работа, проводимая автором для подготовки контрольной работы должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование.

Требования к оформлению контрольной работ.

Работа выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman,

шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 1,5. Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Должна быть нумерация страниц. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. Общее количество страниц в контрольной работе, без учета приложений, не должно превышать 15 страниц. Значительное превышение установленного объема является недостатком работы и указывает на то, что студент не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

Подготовка к тестированию предполагает закрепление полученных во время лекционных занятий знаний теории дисциплины «Управленческие коммуникации» посредством повторения пройденного учебного материала самостоятельно на основе изучения презентации (слайдов) тем дисциплины направляемым преподавателем студентам на электронную почту группы, а также размещенную на информационном портале филиала.

Подготовка к решению ситуационных задач предполагает закрепление полученных во время лекционных занятий знаний математического аппарата (формул) дисциплины «Управленческие коммуникации» посредством самостоятельных расчетов параметров по заданным условиям на основе изучения презентации (слайдов) тем дисциплины направляемым преподавателем студентам на электронную почту группы, а также размещенную на информационном портале Финуниверситета.

Панельная дискуссия предполагает обмен мнениями при изложении нескольких точек зрения отличных друг от друга, группы «экспертов» работают над отстаиванием групповой точки зрения на то или иное явление в логистической системе.

Мозговой штурм предполагает генерирование индивидуальной идеи студентом и ее отстаивание внутри коллектива. Доводы и аргументы должны быть обоснованы и исчерпывающими.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security
- 2) Astra Linux, Libre Office

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- 1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»
- 2) Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не используются.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Учебная мультимедийная аудитория для проведения занятий. Материально-технические условия проведения лекционных занятий обеспечиваются аудиториями, оснащенными компьютерами, проекторами, а также маркерными досками.

2. Материально-технические условия проведения практических занятий обеспечиваются компьютерные классы, оснащенные персональными компьютерами (компьютер, проектор, экран), подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.