МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического факультета
_____ Д.Ю. Брюханов
(подпись)
«18» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины «Деловые коммуникации»

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
«Управление проектами»

Форма обучения
очная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «11» мая 2022 г., протокол №8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол №5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

1. Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины «Деловые коммуникации» является развитие навыков делового общения в профессиональной сфере, установления эффективной обратной связи для решения поставленных задач в рамках стратегии сотрудничества

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Деловые коммуникации» относится относится к факультативным дисциплинам ФТД и является основой для изучения профессиональных управленческих дисциплин.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

№	Компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения
	Универсальные компетенции		
УК-4	**Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном (ых) языке (ах).**	**УК 4.3.** Умеет грамотно вести устные деловые разговоры на государственном языке, выбирая коммуникативно приемлемые стиль делового общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнерами.	**Знать:** - основные барьеры коммуникации; - психологические основы коммуникационного процесса; - особенности управленческого общения. **Уметь:** - вести переговоры в рамках выбранной стратегии; **Владеть навыками:** - разработки и проведения презентаций

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.

Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
1	Основы теории коммуникации	1	1						
2	Психологические основы коммуникаций	1	2	8				7,5	Деловая игра «Катастрофа в пустыне»
3	Барьеры коммуникаций	1	2	2				7,5	Деловая игра «Министры и конструкторы»
4	Виды и стратегии переговоров	1	2	6				7,5	кейс
5	Управленческое общение	1	2	6				7,5	Разбор конкретной ситуации
6	Планирование и проведение презентаций	1	1	2				7,7	Подготовка 10-минутной презентации
							0,3		Зачёт
	Всего	**72**	**10**	**24**	**-**	**-**	**0,3**	**37,7**	

Содержание разделов дисциплины:

Основы теории коммуникации

1. Понятие деловых коммуникаций
2. Элементы коммуникации
3. Функции деловых коммуникаций
4. Понятие коммуникативного процесса
5. Установление обратной связи в процессе деловых коммуникаций. Виды вопросов.
6. Понятие и виды коммуникационных сетей

Психологические основы коммуникаций

1. Классификации типов личности и их учет в деловых коммуникациях
2. Основные стереотипы поведения и их использование в деловых коммуникациях
3. Невербальная сторона деловых коммуникаций: интерпретация мимики
4. Невербальная сторона деловых коммуникаций: интерпретация жестов
5. Невербальная сторона деловых коммуникаций: интерпретация пантомимики

Барьеры коммуникаций

1. Выявление коммуникационных барьеров в организации
2. Виды коммуникационных барьеров и их влияние на организацию.

Виды и стратегии переговоров

1. Виды и стратегии переговоров
2. Особенности позиционного торга как метода ведения переговоров
3. Метод принципиальных переговоров (Р.Фишер и У.Юри)
4. Динамика переговорного процесса
5. Подготовка к переговорам

6. Основные приемы формирования благоприятного климата переговорного процесса и техники аргументации (контраргументации)
7. Речевые техники убеждения (НЛП)
8. Тактические приемы ведения переговоров
9. Основные манипуляции при ведении переговоров

Управленческое общение

1. Понятие управленческого общения
2. Жанры управленческого общения
3. Этика управленческого общения

Планирование и проведение презентаций

1. Типы презентаций
2. Подготовка, планирование презентации
3. Технология проведения презентаций

5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В деловом мире в условиях обострения конкуренции деловое общение становится важным фактором, определяющим успех деятельности не только отдельного человека, но подчас и целой фирмы, организации. Опытный руководитель тратит большую часть рабочего дня не только на решение финансовых, технических или организационных проблем, но и на решение психологических задач, возникающих в процессе общения с партнерами по бизнесу, потребителями, клиентами, сотрудниками внешних организаций, подчиненными, коллегами, начальством.

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Академические лекции. Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождены примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Понимание последствий принятых ранее решений в области маркетинга территорий на конкретном примере ведет к появлению мотивации на получение знаний из этой области. По этим причинам логика изложения материала должна быть построена от примеров к теории, а не наоборот. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая, что может отрицательно сказаться на комплексном понимании маркетинговых инструментов.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как в варианте приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в варианте вопрос-ответного хода по основным (важным) структурным блокам темы.

Практические занятия включают два типа работ:

- Индивидуальная
- Групповая

Индивидуальная работа строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико- ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

Групповая работа подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов.В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки маркетингового анализа и планирования.

Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией:

Проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности.Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса, за счет усиления познавательного интереса.Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач.Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT» http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

а) основная литература

ЭБСКузнецов И. Н. Деловое общение: учебное пособие . М.: Дашков и Ко, 2012 // http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112230&sr=1

б) дополнительная литература

1. Берд П. Продай себя. Тактика совершенствования Вашего имиджа. –Минск, 2008
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М., 2009
3. Браун Л. Имидж – путь к успеху. –СПб., 2010
4. Бройниг Г. Руководство по ведению переговоров. Рекомендации для успешного проведения переговоров Пер. с нем. – М., 2009
5. Веселов П.В. Аксиомы делового письма: культура делового общения и официальной переписки. - М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2009, - 74 с.
6. Вечер Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум / Л. С. Вечер Москва: Форум, 2012.
7. ЧеховскихМ.И. Психология делового общения: учебное пособие / М. И. Чеховских Москва: ИНФРА-М; Минск: Новое знание, 2011.

в) ресурсы сети «Интернет»:

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (https://www.urait.ru).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (http://ebs.prospekt.org/).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (http://elibrary.ru)
5. Сайт по вопросам бухгалтерского учета www.audit-it.ru
6. Сайт по вопросам бухгалтерского учета Сайт www.klerk.ru

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и предпринимательства, канд. экон. наук		А.В. Поляков
должность, ученая степень	*подпись*	*И.О. Фамилия*

Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины
«Деловые коммуникации»

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине

1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1.1 Контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущей аттестации

Тема 2. Психологические основы коммуникаций

Деловая игра «Катастрофа в пустыне»

Задачи: отработать навыки поведения в дискуссии, умения вести диспут, быть убедительным, изучить на конкретном материале динамику группового спора, открыть для себя традиционные ошибки, совершаемые людьми в полемике, потренировать способности выделять главное и отсеивать «шелуху», видеть существенные признаки предметов, научиться осознавать стратегические цели и именно им подчинять тактические шаги и т.д.

Ведущему следует акцентировать внимание при обсуждении результатов на таких аспектах, как получение обратной связи участниками друг о друге (в силу своей эмоциональной насыщенности игра позволяет хотя бы на какое-то время «отключить» механизм психологической защиты и стать самим собой – именно поэтому она эффективна на первых этапах групповой работы).

Каждый участник получает специальный бланк.

Ведущий дает группе следующую инструкцию:

С этого момента все вы – пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахара на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров. Под обломками самолета вам удалось обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы

Ваша задача – проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Заполняйте номерами первую колонку бланка. Каждый работает самостоятельно в течение пятнадцати минут.

После завершения индивидуального ранжирования ведущий предлагает группе разбиться на пары и проранжировать эти же предметы снова в течение десяти минут уже совместно с партнером (при этом номерами заполняется второй столбик в бланке со списком предметов). Следующий этап игры – общегрупповое обсуждение с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов, на которое выделяется не менее тридцати минут.

Из наблюдения за работой участников хорошо видна степень сформированности умений организовывать дискуссию, планировать свою деятельность, идти на компромис-

сы, слушать друг друга, аргументировано доказывать свою точку зрения, владеть собой. Часто разворачивающиеся жаркие споры-баталии, когда никто не желает прислушаться к мнению других, наглядно демонстрируют самим участникам их некомпетентность в сфере общения и необходимость изменения своего поведения.

По окончании дискуссии ведущий объявляет, что игра завершена, поздравляет всех участников с благополучным спасением и предлагает обсудить итоги игры. Первым вопросом, на который ведущий просит ответить всех участников но кругу, является следующий: «Удовлетворен ли ты лично результатами прошедшего обсуждения? Объясни почему».

Ответы участников с необходимостью сопровождаются рефлексией, цель которой – в осмыслении процессов, способов и результатов индивидуальной и совместной деятельности. Возникшая в результате дискуссия подогревается ведущим, задающим уточняющие вопросы примерно такого типа:

Что вызвало твою удовлетворенность (неудовлетворенность)? Как, по-твоему, в верном направлении продвигалась ваша дискуссия или нет?

Была ли выработана общая стратегия спасения? Что тебе помешало принять активное участие в обсуждении? Ты не согласен с принятым решением? Почему тебе не удалось отстоять свое мнение?

Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения, то есть по сути дела оказался лидером, сумевшим повести за собой группу?

Что именно в поведении лидера позволило ему заставить прислушаться к себе? На какой стадии появился лидер?

Какими способами другие участники добивались согласия с их мнениями?

Какие способы поведения оказались наименее результативными?

Какие только мешали общей работе?

Как следовало бы построить дискуссию, чтобы наиболее быстрым способом достигнуть общего мнения и не ущемить права всех участников?

Практически всегда возникает вопрос о «правильном» ответе на проблему дискуссии. Такой ответ дается ведущим, но с оговоркой, что это мнение зарубежных экспертов, с которым мы вправе не соглашаться, но вынуждены учесть важность выбора стратегии спасения для ранжирования предметов: либо двигаться по пустыне к людям, либо ждать помощи от спасателей. Если в группе при обсуждении практически не поднимался вопрос о стратегии, то на этом этапе обнаруживается, что часть участников молчаливо подразумевала первый вариант, в то время как другая часть имела в виду второй. Этим выявляется еще одна причина взаимного непонимания.

Ответы:

Бланк игры

предмет	**почему**	***«Ждать спасателей»***	***Вариант «Двигаться к людям».***
Охотничий нож	Оружие для добычи пропитания.	6	10
Карманный фонарь	Также средство сигнализации летчикам ночью.	4	8
Лётная карта окрестностей	Не нужна, так как куда важнее знать, где находятся спасатели, чем определять свое местонахождение.	12	4
Полиэтиленовый плащ	Средство для сбора дождевой воды и росы.	7	9
Магнитный компас	Большого значения не имеет, так как нет необходимости определять направление движения.	11	3
Переносная газовая плита с баллоном	Поскольку двигаться не придется, может пригодиться для приготовления пищи.	10	15
Охотничье ружье с боеприпасами	Может использоваться для охоты и для подачи звукового сигнала.	8	11

Парашют красно-белого цвета	И средство прикрытия от солнца, и сигнал спасателям.	5	14
Пачка соли	Соль помогает справиться с жаждой, если ее не есть, а под язык положить	15	2
Полтора литра воды на каждого	В пустыне необходима для утоления жажды.	1	1
Определитель съедобных животных и растений	В пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира.	13	13
Солнечные очки на каждого	Помогут защитить глаза от блеска песка и солнечных лучей.	9	6
Литр водки на всех	Допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах организма.	14	7
Легкое полупальто на каждого	Прикроет от солнца днем и от ночной прохлады.	3	5
Карманное зеркало	Важно для сигнализации воздушным спасателям.	2	12

Тема 3. Барьеры коммуникаций
Деловая игра «Министры и конструкторы»

Цель игры:

- ✓ установить зависимость продолжительности общения от личного обаяния;
- ✓ научиться определять и развивать личностные ресурсы влияния на собеседника.

Группа делится пополам, участники садятся в две шеренги напротив друг друга. Одна сторона – «министры», другая – «конструкторы», придумавшие «летающие» велосипеды и обратившиеся к «министрам» с просьбой поставить производство этих велосипедов на поток. Задача «конструкторов» – убедить «министров» принять нужное им решение. Задача «министров» – по возможности заявку отклонить или потребовать от «конструкторов» дополнительных аргументов. После завершения первой части игры стороны меняются ролями.

Обсуждение: участники обмениваются мнениями, отвечая на вопросы:

Что было сложнее (для каждой из сторон в обеих ролях): доказывать и убеждать или принимать «министерское решение»?

В каких случаях отказывать было сложнее?

Как звучал самый примитивный отказ?

Как выглядел самый блестящий отказ?

В чем особенность внутри группового взаимодействия обеих сторон в обеих ролях?

Что помогало (или, напротив, мешало) реализовать поставленные задачи?

Тема 4. Виды и стратегии переговоров

Деловая игра «Золотые орехи»

Методические указания по проведению:

Деловая игра направлена на развитие навыков вербальной и невербальной форм деловых коммуникаций у ее участников.

Для проведения игры группа разделяется на две команды с равным числом участников. Эти команды должны разойтись по разным помещениям и не иметь возможности общения друг с другом до начала игры. Членам команд запрещается обмениваться письменными описаниями ролей.

Членам каждой команды раздается описание одной из двух ролей. Время для ознакомления с ролью ограничивается преподавателем и устанавливается в пределах до 20 минут. Это время должно быть использовано для прочтения материала и обсуждения общей линии проведения переговоров с другой командой.

Для проведения переговоров каждая из команд должна выдвинуть по одному переговорщику. Эти переговорщики будут вести прямые устные переговоры друг с другом.

Команды также предупреждаются, что во время переговоров их представителей, члены команд не могут допускать никаких устных комментариев, давать переговорщикам устные указания или подсказывать.

При этом, однако, разрешается писать и передавать переговорщикам записки, которые они могут использовать при переговорах.

Любая из команд может обратиться к преподавателю с просьбой прервать переговоры и назначить нового переговорщика.

Переговоры проводятся в общей аудитории, куда собираются обе команды. Переговорщикам должен быть предоставлен стол для переговоров, установленный таким образом, чтобы он был виден всем участникам. Команды должны быть рассажены таким образом, чтобы исключить возможность устного общения во время переговоров (желательно за спинами своих переговорщиков). Обмен записками между командами также запрещается.

Время переговоров обычно не превышает 20 минут. Таким образом, игра занимает по длительности один академический час (45 мин.).

Может быть рекомендована также видеозапись переговоров для их последующего анализа. Обычно, анализ игры осуществляется за 20 мин. (при видеозаписи – до одного академического часа).

Роль №1 Золотые орехи Фирма «Пилл»

История

Вы работаете в новой фармацевтической фирме «Пилл», возникшей несколько лет назад на «пустом месте». Все сотрудники Вашей фирмы до этого составляли костяк одной из второстепенных лабораторий ВНИИ «Химзащита» – крупного НИИ, принадлежавшего Министерству обороны.

Ваша бывшая лаборатория занималась во ВНИИ «Химзащита» сугубо гражданскими разработками, которым дирекция не придавала особого значения, т.к. бюджет финансировал работу лишь «основных» лабораторий, а Вы работали по договорам с фармацевтическими предприятиями. Часть Ваших перспективных разработок пылилась на полках – Вы не могли доказать руководству, что делаете нужное дело…

Трансформация экономики создала условия для частной предпринимательской деятельности. Вся «команда» ушла из ВНИИ и создала частную фирму ООО «Пилл». Самому «старому» сотруднику, Вашему директору, всего 35 лет.

Личных сбережений сотрудников ООО хватило на уставный фонд, получение соответствующей лицензии и аренду помещения. Старые наработки удалось успешно внедрить на крупном фармацевтическом предприятии, а на вырученные средства приобрести специальное оборудование, необходимое для новых исследований и разработок.

Не так давно Ваша фирма разработала новый уникальный препарат X для лечения болезни Дипса. Эта коварная болезнь возникает в период беременности и приводит к смерти новорожденного через 2 недели после родов. Своевременное (24 часа после родов) введение препарата X обеспечивает полное излечение новорожденных. Более того, вакцинация беременных надежно защищает плод от возможности приобретения болезни Дипса. Это пионерское изобретение – ни в одной другой стране мира нет ничего подобного препарату X.

Минздрав не только признал авторство Вашей фирмы, но и рекомендовал препарат X к производству, выдав на него все необходимые разрешительные документы.

Проблема

Вчера вечером Вам позвонили из Минздрава. В стране началась эпидемия болезни Дипса. Первые 500 новорожденных с явными признаками этого заболевания госпитализированы в одной из столичных больниц. Ожидается, что в ближайшие 2 недели число заболевших детей и беременных достигнет 7 – 8 тысяч человек. Будущие мамы – в панике… Будущие папы, среди которых немало крупных бизнесменов и известных политиков –

тоже. «Заграница» помочь тоже не в состоянии. У них там тоже начинается эпидемия, но нет никакого адекватного лекарства. Продолжение человеческого рода в опасности!

Ваша технология и оборудование позволяют выработать достаточное количество препарата Х за 7 дней. Главная проблема – сырье. Препарат Х изготавливается из ядра так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует единственная реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг.орехов куплены местной фирмой «Горный продукт» и находятся на складе этой фирмы. Этого количества достаточно для ликвидации эпидемии и вакцинации всех беременных.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сообщают, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов…. ВНИИ «Химзащита»!

Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только все оптом, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. рублей.

В Вашем распоряжении всего-то и есть эти 20 млн. рублей. Это все, что есть на счету фирмы (19 млн.) и лично у сотрудников (1 млн.). Вам неоткуда ждать финансовой поддержки: оборудование Вашей фирмы настолько специфично, что абсолютно неликвидно; Минздрав не сможет «выбить» деньги раньше, чем через три недели. Зарубежные фонды помощи просят представить им подробный проект, который их комиссия рассмотрит через месяц, при условии передачи авторских прав международному фармацевтическому консорциуму. Российские банки потребовали предоставить подробный бизнес-план с учетом какого-то дисконтирования…

Днем становится еще хуже. Минобороны «приглашает» Вас на переговоры с ВНИИ «Химзащита»! С этой организацией у Вас отношения «ниже среднего». Во время ухода Вашей «команды» из «Химзащиты» их генеральный директор обещал оторвать всем руки и ноги, когда все образуется и Вы приползете к нему на коленях…. Этот «генерал» сохранил свой пост и судится с Вашей фирмой по поводу авторства на два изобретения. За ним стоит само Министерство обороны со всем своим бюджетом…

Если Вы сумеете купить орехи, изготовить препарат Х и ликвидировать эпидемию, то Ваша фирма и ее разработки станут известны во всем мире. Вы сможете получить грант ООН (2 млн. долларов). Кроме того, крупнейшая фармацевтическая фирма Германии поручит Вам разработку серии новых препаратов. Это означает успех – как коммерческий, так и научный.

Задача: Достигнуть соглашения в ВНИИ «Химзащита» на удовлетворяющих Вас условиях.

Роль № 2 Золотые орехи ВНИИ «Химзащита»

История

Ваш ВНИИ «Химзащита» – крупнейший НИИ, принадлежащий Минобороны. Институт создан еще в начале века и специализировался на разработке боевых химических веществ и средствах защиты от них. История ВНИИ связана с именами известных отечественных ученых-химиков, среди которых многие являлись лауреатами высших государственных премий и наград.

В самом начале 80-х, в соответствии с веяниями времени Вам пришлось создать открытую лабораторию, которая занималась сугубо гражданскими разработками в области фармацевтики. Чтобы не отвлекать больших ученых от серьезных дел, Вы набрали в эту лабораторию свежих выпускников вузов, поставив во главе лаборатории молоденького кандидата химических наук, которого Вы пригласили на должность из периферийного НИИ.

Для работы Вы выделили новой лаборатории полуподвальное помещение, предоставили кое-какое оборудование и утвердили их план работ. На первых порах лаборатория получала бюджетное финансирование, а потом стала работать по хозяйственным догово-

рам с фармацевтическими заводами. Эти работы Министерством обороны «не зачитывались», но были полезны для ВНИИ, когда нужно было рапортовать о конверсии...

Внезапно эти молодые выскочки разом подали заявления об уходе по собственному желанию. Они, видите ли, захотели заняться бизнесом! У них, видите ли, есть собственные идеи, они хотят самореализоваться! После всего, что Вы для них сделали! Даже завлаб, которого Вы вытащили из провинции! Сделал себе фирму «Пилл»!

Удержать их законным путем было невозможно. Пришлось их уволить, предварительно изъяв все их материалы и отчеты и заставив сдать по описи все оборудование, реактивы – все, вплоть до скрепок!

В последние годы ВНИИ живет тяжело. Минобороны делает все меньше заказов, да и за выполненные работы выплаты задерживает по году – полтора. И министры все время меняются. Только найдешь к новому министру дорогу, а его уж нет...

Проблема

Вчера вечером Вам позвонили из Министерства обороны с сообщением о чрезвычайной ситуации, сложившейся в районе сибирского города Осиновоборск-25. Там находится крупнейший в стране могильник боевых отравляющих веществ (ОВ) времен II мировой войны.

За прошедшие годы, могильник, рассчитанный на срок хранения ОВ в течение 10 лет, пришел в полную негодность. В его недрах начались неуправляемые химические реакции, которые неминуемо приведут к выбросу ОВ в атмосферу уже через 2 недели. Погибнут не только все 50 тыс. жителей Осиновоборска-25. Возможно поражение близлежащих населенных пунктов с общей численностью жителей более 3 млн. человек. Эвакуировать невозможно даже всех жителей Осиновоборска-25, куда нет даже железной дороги. Лучше не думать о реакции населения и мировой общественности...

Единственным решением является применение реактива Y, который, будучи введенным в могильник, способен полностью нейтрализовать ОВ. Этот реактив разработан ВНИИ «Химзащита» еще в 1950 году. Опытные партии реактива успешно прошли испытания в 1951 году, однако запасы не были сделаны, т.к. реактив Y стабилен только в течение 3 недель. К счастью, установка для производства реактива сохранилась на складе в целости. Оказалось, что ее оператор, хотя и пенсионер, может запустить ее и обеспечить выпуск реактива за семь дней. Не хватает только сырья... Реактив Y изготавливается из скорлупы так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует только одна реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг.орехов уже куплены местной фирмой «Горный продукт» и находится на складе фирмы. Этого количества достаточно для производства необходимого количества реактива Y.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сказали, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов... этим молодцам из фирмы «Пилл»!

Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только оптом, тому, кто больше заплатит, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. руб.

В Вашем распоряжении и есть как раз 20 млн. руб. Это все, что есть на счету ВНИИ, причем 19 млн. – деньги на зарплату, которые удалось наконец получить сразу за два предшествующих года. Минобороны не поможет, т.к. может получить дополнительные финансы только после обсуждения в Думе; банки слишком хорошо знают финансовое положение ВНИИ; к международной помощи нельзя обратиться, т.к. существование могильника ОВ всегда отрицалось.

Минобороны согласилось только организовать Вашу встречу с фирмой «Пилл». Вы сами им не можете позвонить – Ваша фирма судится с ними по поводу авторства на два изобретения. На переговорах будет их «президент»! Интересно, какой марки у него «Мерседес»? У них там денег куры не клюют, ведь таблетки от головной боли, которые они разработали, продаются в каждой аптеке...

Если Вам удастся купить орехи, изготовить реактив Y и ликвидировать приближающуюся катастрофу в Осиновоборске-25, то Ваш институт станет головным в системе нового Министерства по чрезвычайным ситуациям. Это означает стабильное высокое финансирование на долгие годы. Ваш статус генерального директора повысится. Можно также рассчитывать (наконец то!) стать действительным членом РАН.

Задача: Достичь соглашения с фирмой «Пилл» на устраивающих Вас условиях.

Тема 5. Управленческое общение
Разбор конкретной ситуации

Описание проблемы

Жарким летом руководитель крупного дивизиона большой компании (Шеф) ушел в отпуск – улетел с семьей на очень далекие острова – в соответствии с графиком и по разрешению большого босса (ББ), члена совета директоров этой компании. Как обычно, он оставил за себя первого зама (Зам1), человека с хорошим исполнительским началом, знанием людей, связями и неисчерпанным желанием должностного роста, который был уже первым замом еще до появления Шефа в компании. В дивизионе были еще начальники: Зам2, амбиционный, быстро растущий руководитель, признанный специалист по образованию и по опыту работы, перекрывавший, как он считал, больше половины всех дел в подразделении; и Зам3, скромный в профессии, но сильный тем, что являлся давним другом Шефа, с карьерой которого полностью связывал и свою карьеру.

Шеф перед уходом в отпуск кратко проинструктировал Зама1, но никакого общего обсуждения с заместителями тех вопросов, которые могут возникнуть на горизонте, не проводил, наверное, считая, что, кроме обычной текучки, ничего экстраординарного за этот период не произойдет. Это была его обычная практика: руководство подразделением путем решения вопросов и соглашений с отдельными исполнителями, игра на противоречиях по методике разделяй и властвуй, приводившая к взаимному недоверию, соперничеству и расхождениям интересов у всех участников в различных пересечениях при управлении дивизионом. Разрешались противоречия через верховного арбитра, Шефа.

В жизни иногда быстро все меняется, и буквально через пару дней после ухода Шефа в отпуск, его Зам1 внезапно заболел (приступ чего-то там) и оказался в больнице в ожидании операции. Прямо из палаты, повинуясь служебной дисциплине, этот Зам1 немедленно проинформировал о своей болезни Шефа. Последний, после некоторых раздумий, сказал, что на хозяйстве должен остаться Зам3, о чем Зам1 без задержек сообщил секретарю ББ и обоим оставшимся замам, что таков, мол, выбор Шефа. Чего совсем не понял и с чем не согласился (внутренне) Зам2: почему не ему поручили дивизион. Это известие без особой радости (и внутренне, и внешне, хотя ему отдельно звонил Шеф) воспринял и Зам3, в отсутствии Шефа быстро терявший свою силу и как будто предвидевший новые осложнения.

И неожиданности наступили. В конце первой недели отпуска Шефа ББ потребовал от дивизиона доклада по состоянию и перспективам развития их направления бизнеса в форме презентации на совете директоров. И срок установил жесткий – неделю. Надо признать, что это поручение не было уж совсем неожиданным: подобный доклад планировался на осень, и подготовка к нему в дивизионе еще только начиналась. Зам3 немедленно уведомил о поступившем поручении Шефа, который попытался прояснить ситуацию у ББ и отложить презентацию, но безуспешно. Шефу сразу стало не до отдыха, хотя жена и дети наслаждались морем, надо было думать, что делать.

Обычно Зам2 закрывал два из четырех основных разделов доклада (что-то вроде: производство, финансы, маркетинг, кадры, - с большим объемом конкретных исходных и расчетных данных, поступавших от подведомственных предприятий), Зам3 готовил один небольшой раздел, а Шеф – еще один раздел и осуществлял общее редактирование материала. Зам1, как всегда, обеспечивал общую поддержку работы, типа получить исходные

данные с мест, проконтролировать, доложить, прозвонить, напомнить, распечатать материалы и т.д.

Но в данном случае Зам3 должен был подготовить свой раздел, получить и обработать материалы остальных разделов, выполнить общее редактирование и выступить с презентацией на совете директоров, чего в полном объеме еще ни разу не делал и обоснованно опасался неудачи. Зам2 — потенциально мог закрыть три раздела, в т.ч. раздел, который всегда готовил Шеф, а также, хорошо владея вопросом, точно лучше, чем Зам3, сформулировать перспективы дивизиона, выполнить общее редактирование и провести презентацию доклада, но в создавшихся условиях очень не рвался за это браться и выкладываться в полную силу. А еще оставалась не распределенной организационная работа от Зама1, хотя, по его словам, он готов был работать и из больницы.

При этом все замы и удаленный Шеф понимали, что сидят они в одной лодке, и выгрести могут, только если используют все оставшееся время для дружной совместной работы. Но, глядя объективно, результат их усилий – презентация на совете директоров – в создавшихся обстоятельствах была чревата риском провала, хотя бы из-за жесткого времени на подготовку, что вряд ли останется без последствий в разной степени для всех. А Зам3 как докладчик и Зам2 как его помощник, непосредственные участники презентации, рисковали напрямую получить соответствующие негативные оценки от топ-менеджмента, что обещало не лучшим образом сказаться на их карьерных ожиданиях.

Очевидно, что проявить свою недееспособность Замам на материке и Шефу на островах перед очами высших руководителей компании очень не хотелось, и у них появились различные направления мыслей, как действовать, преследуя не только общие, но и свои интересы.

При первом взгляде на ситуацию, возникает основной и единственный путь, план А, по которому должны работать Зам3 и Зам2, а также Зам1 и Шеф, а именно: спасать дивизион и его руководство, напрягая все силы, не за страх, а за совесть подготовить и провести качественную презентацию, насколько это возможно в создавшихся условиях.

Но эти опытные люди не полагались на случайности единственного, хотя и основного пути, но с учетом своих интересов продумывали каждый для себя и другие варианты и подварианты (своего рода планы Б), которые, в зависимости от обстановки и поведения других участников, могли быть ими востребованы для приоритетного достижения собственных целей и укрепления (или сохранения) персональных позиций.

Планы Б строились как на подходах, типа моя хата с краю, своя рубашка ближе к телу, спасайся кто как может и т.д., так и с ориентацией на установки, вроде тех, что трус не играет в хоккей, со щитом или на щите, грудь в крестах или голова в кустах, кто не рискует, тот не пьет шампанского, и подобные им. А также на различных сочетаниях указанных подходов, - вариантов просматривалось немало…

Вопросы:

1. Назовите причины, по которым произошла эта ситуация? Возникновения каких причин можно было избежать и в каком случае?
2. Как наилучшим образом организовать работы по указанному выше основному варианту действий?
3. Опишите возможные планы Б для каждого из участников и мотивы, лежащие в основе.
4. Какие еще варианты развития событий вы могли бы предложить с учетом возможных планов Б для каждого из заинтересованных лиц (Шеф, Зам1, Зам2 и Зам3)?

Тема 6. Планирование и проведение презентаций

Каждому студенту необходимо в домашних условиях подготовить 10-минутную презентацию с использованием PowerPoint о себе. На практическом занятии каждый студент выступает и отвечает на вопросы аудитории. Критерии оценки:

- Качество визуального материала
- Структурирование содержания презентации
- Невербальное общение с аудиторией
- Соблюдение регламента
- Ответы на вопросы

1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Список вопросов к зачету

1. Понятие деловых коммуникаций
2. Элементы коммуникации
3. Функции деловых коммуникаций
4. Понятие коммуникативного процесса
5. Установление обратной связи в процессе деловых коммуникаций. Виды вопросов.
6. Понятие и виды коммуникационных сетей
7. Классификации типов личности и их учет в деловых коммуникациях
8. Основные стереотипы поведения и их использование в деловых коммуникациях
9. Выявление коммуникационных барьеров в организации
10. Виды коммуникационных барьеров и их влияние на организацию.
11. Виды и стратегии переговоров
12. Особенности позиционного торга как метода ведения переговоров
13. Метод принципиальных переговоров (Р.Фишер и У.Юри)
14. Динамика переговорного процесса
15. Подготовка к переговорам
16. Основные приемы формирования благоприятного климата переговорного процесса и техники аргументации (контраргументации)
17. Речевые техники убеждения (НЛП)
18. Тактические приемы ведения переговоров
19. Основные манипуляции при ведении переговоров
20. Невербальная сторона деловых коммуникаций: интерпретация мимики
21. Невербальная сторона деловых коммуникаций: интерпретация жестов
22. Невербальная сторона деловых коммуникаций: интерпретация пантомимики
23. Понятие управленческого общения
24. Жанры управленческого общения
25. Этика управленческого общения
26. Типы презентаций
27. Подготовка, планирование презентации
28. Технология проведения презентаций

Критерии оценки форм текущего контроля

Критерии оценки теста

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизованной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

Критерии оценки устного опроса (диалога-собеседования)

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Критерии оценки решения практических (ситуационных) заданий

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины
«Деловые коммуникации»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области основ бухгалтерского учета, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем КонсультантПлюс, Гарант). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Основы бухгалтерского учета» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены тестовые задания для самопроверки.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются задачи, аналогичные разобранным на практических занятиях. Впоследствии решение этих задач при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, решения задач и промежуточных контрольных мероприятий.