

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

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета



\_\_\_\_\_ Д.Ю. Брюханов  
(подпись)

«12» мая 2021 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Внутриорганизационные и межведомственные коммуникации»**

Направление подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль)  
«Государственные и муниципальные финансы»

Форма обучения  
Очная, очно-заочная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «12» мая 2021 г., протокол №9

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол №6 от «12» мая 2021 г.

Ярославль, 2021

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целями преподавания дисциплины «Внутриорганизационные и межведомственные коммуникации» являются: развитие навыков деловых коммуникаций в профессиональной сфере, установления эффективной обратной связи для решения поставленных задач в рамках стратегии сотрудничества.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Внутриорганизационные и межведомственные коммуникации» (Б1.О.12) относится к обязательной части Блока 1. Ее изучение основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами в рамках освоения дисциплины «Деловые коммуникации». Освоение указанного курса, с одной стороны, подготавливает слушателей к восприятию дисциплины «Внутриорганизационные и межведомственные коммуникации», а с другой стороны, дополняет знания, навыки и умения, полученные ими в процессе его изучения.

### 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:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
ОПК-7. Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ОПК-7.1. Обладает представлениями о понятии, элементах и принципах организации коммуникаций, типах и средствах коммуникаций, направлениях коммуникационных потоков внутри органов государственной власти, а также между органами государственной власти и гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества и средствами массовой информации	<b>Знать:</b> - основы современных внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций <b>Уметь:</b> - осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации <b>Владеть навыками:</b> - взаимодействия органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации

### 4. Объем, структура и содержание дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад. 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							
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа		
1.	Основы теории коммуникации	2	4	4	-	1		3	Рефераты Тестовое задание	
2.	Психологические основы коммуникаций <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>	2	2	2	-			6		
								4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - задание для текущего контроля «Деловой визит карлсона Мартина в Японию»	
3.	Барьеры коммуникаций <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>	2	2	2	-			6	Тестовое задание	
								4	Материалы в LMS Moodle: - задание для текущего контроля «Речевая тактика»	
4.	Виды и стратегии переговоров	2	2	2	-			3	Рефераты	
5.	Установление обратной связи в процессе деловых коммуникаций. Виды вопросов	2	2	2	-			3		
6.	Управленческое общение	2	2	2	-			3	Деловая ситуация	
7.	Невербальная сторона деловых коммуникаций	2	2	2	-			3		
8.	Планирование и проведение презентаций	2	2	2	-	1		6,7	Подготовка презентации	
							0,3		Зачет	
	<b>Всего 72 часа</b>		<b>18</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>0,3</b>	<b>33,7</b>		
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							<b>8</b>		

Очно-заочная 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	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	Форма промежуточной аттестации (по семестрам)	Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			<b>Контактная работа</b>							
1.	Основы теории коммуникации	2	1	1	-	1		6	Рефераты Тестовое задание	
2.	Психологические основы коммуникаций	2	2	2	-			7		
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							5	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - задание для текущего контроля «Деловой визит карлсона Мартина в Японию»	
3.	Барьеры коммуникаций	2	1	1	-			6,7	Тестовое задание	
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							5	Материалы в LMS Moodle: - задание для текущего контроля «Речевая тактика»	
4.	Виды и стратегии переговоров	2	1	2	-			6	Рефераты	
5.	Установление обратной связи в процессе деловых коммуникаций. Виды вопросов	2	1	1	-			6		
6.	Управленческое общение	2	1	1	-			6	Деловая ситуация	
7.	Невербальная сторона деловых коммуникаций	2	1	1	-			6		
8.	Планирование и проведение презентаций	2	2	1	-	1		6	Подготовка презентации	
							0,3		Зачет	
	<b>Всего 72 часа</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>0,3</b>	<b>45,7</b>		
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							<b>10</b>		

**Содержание разделов дисциплины**

**1. 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

## **2. 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

## **3. Барьеры коммуникаций.**

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

## **4. 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

## **5. Установление обратной связи в процессе деловых коммуникаций. Виды вопросов.**

### **6. Управленческое общение.**

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

### **7. Невербальная сторона деловых коммуникаций.**

### **8. Планирование и проведение презентаций.**

4. Понятие управленческого общения
5. Жанры управленческого общения
6. Этика управленческого общения

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

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует

студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯпГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **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.
- 2) информационные справочные системы, в т.ч. профессиональные базы данных:
  - справочная правовая система Гарант.

## **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](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**

1. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496745> (дата обращения: 08.12.2021).

### **б) дополнительная литература**

1. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров / В. П. Ратников [и др.] ; под редакцией В. П. Ратникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 527 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3685-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487259> (дата обращения: 08.12.2021).

### **в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ  
([https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](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>)

## **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

*должность, ученая степень*

*подпись*

Е.И. Лифанова

*И.О. Фамилия*

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины  
«Внутриорганизационные и межведомственные 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**

**Тематика рефератов (темы 1, 2)**

1. Основные принципы деловых отношений в Японии.
2. Особенности гендерного различия при управлении предприятия.
3. Основные принципы деловых отношений в европейских странах.
4. Формирование этического кодекса в организации.
5. Основные принципы деловых отношений в мусульманских странах.
6. Основные правила делового телефонного разговора.
7. Основные правила оформления корпоративных визитных карточек.
8. Основные принципы деловых отношений в Индии.
9. Основные виды дискриминации сотрудников на предприятии.
10. Формирование делового имиджа в организации.
11. Организация презентации и выставок компании.
12. Особенности коммуникационного процесса «начальник-подчиненный».
13. Технологии ведения переговоров.
14. Основные тактические уловки и приемы при ведении переговоров.
15. Роль письменного делового общения в системе деловых отношений.
16. Формы и виды письменного делового общения
17. Формирование навыков эффективной коммуникации.
18. Значение коммуникации в управлении организацией.
19. Особенности делового общения в Финляндии.
20. Особенности делового общения в Англии.

*Критерии оценки:*

Оценка **«отлично»** выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты. Студент работе выдвигает новые идеи и трактовки, демонстрирует способность анализировать материал.

Оценка **«хорошо»** выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент выполнил задание, однако не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если студент не выполнил задание, или выполнил его формально, ответил на заданный вопрос, при этом не ссылаясь на мнения учёных, не трактовал нормативно-правовые акты, не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель реферата не достигнута.

### Тестовое задание (темы 1, 2)

1. Выберите верный вариант ответа, определяющий обязанности руководителя во время приема подчиненных. 1) Критика собеседника недопустима. 2) Использование литературного стиля, грамотная речь. 3) Использование домыслов и конфиденциальных данных, если это необходимо для получения нужного результата. 4) Руководитель свободен в использовании средств для получения максимального результата во время приема подчиненных.

2. Выберите верные варианты ответа. Качества руководителя, которые способствуют этичности его поведения: 1) Грамотная речь, понятная собеседнику. 2) Порядочность в решении вопросов личной жизни. 3) Умение культурно вести себя в обществе. 4) Следование требованиям моды.

3. Выберите верный вариант ответа. Функции конфликта в организациях СКСиТ бывают: 1) только негативными 2) только позитивными 3) негативными и позитивными 4) негативными, в редких случаях позитивными.

4. Выберите верный вариант ответа. Способ поведения в конфликте, который позволяет достичь максимального результата, сохранив при этом отношения с оппонентом: 1) компромисс 2) конкуренция 3) сотрудничество 4) приспособление 5) избегание

5. Выберите верный вариант ответа. К правилам конструктивной критики не относится: 1) «разговор ведите при свидетелях» 2) «сохраняйте ровный тон» 3) «найдите повод для похвалы» 4) «критикуйте поступки, а не личные качества человека».

6. Выберите верный вариант ответа. Что необходимо сделать, чтобы положить конец взаимному непониманию? 1) Угроза, принуждение или разрешение спора с позиции силы может заставить противника принять твою правоту. 2) Использование подарка может снять недопонимание. 3) От телефонного разговора предпочтительней уклониться. 4) Надо постараться принять позицию другого, уважая его достоинство.

7. Личное влияние человека на коллектив, приобретенное им благодаря способностям, знаниям, умениям – это: 1) авторитет 2) самоуничужение 3) авторитаризм 4) конформизм.

8. Выберите верные варианты ответа. Выделите основополагающие принципы управленческой этики. 1) Социальная справедливость. 2) Рассмотрение природы в качестве средства решения насущных задач. 3) Служебная ответственность. 4) Жесткая дисциплина.

9. Выберите верные варианты ответа. Выделите основополагающие принципы управленческой этики. 1) Суверенность личности. 2) Умение приспосабливаться, если того требует ситуация. 3) Бескомпромиссность. 4) Бережное отношение к природе.

10. Выберите верные варианты ответа, определяющие нравственную оценку предприимчивости. 1) В любом случае безнравственна как синоним изворотливости, моральной нечистоплотности. 2) В условиях рыночной экономики предполагает высокую ответственность, нравственный подход к делу. 3) Предприимчивость несовместима с нравственным подходом к делу. 4) Предприимчивость требует изобретательности, смелости в решении профессиональных задач.

11. Выберите верные варианты ответа. Выделите нравственные качества, определяющие нравственный облик руководителя. 1) Самоотдача в работе. 2) Готовность пожертвовать интересами коллектива ради личной выгоды. 3) Умение воспользоваться неудачами других ради своих целей. 4) Умение говорить правду «в глаза».

12. Выберите верные варианты ответа. Укажите слагаемые нравственного здоровья коллектива. 1) Разумное соотношение личных целей работников с целями предприятия. 2) Сознательная трудовая дисциплина. 3) «Круговая порука». 4) Пристрастие к спиртным напиткам – личное дело каждого, лишь бы человек не прогуливал и выполнял план.

13. Выберите верные варианты ответа. Укажите формы морального воздействия на работников организаций. 1) Эстетизация рабочих мест. 2) Наставничество. 3) Субъективный подход руководителя. 4) Жесткая экономия средств на оборудование рабочих мест.

14. Выберите верные варианты ответа. Укажите методы морального воздействия на работников организаций. 1) Моральное убеждение. 2) Нравственные примеры. 3) Повышенная требовательность. 4) Общественные поручения.

15. Выберите верные варианты ответа. Укажите особенности имиджа. 1) Является однажды заданным. 2) Правдоподобен. 3) Имеет точный адрес. 4) Консервативен.

16. Выберите верные варианты ответа, указав черты, определяющие привлекательность имиджа делового партнера. 1) Компетентность. 2) Порядочность. 3) Жесткость и бескомпромиссность. 4) Надежность.

17. Выберите верные варианты ответа. Определите разновидности позитивного стиля руководства. 1) Социальный архитектор. 2) «Птица страус». 3) «Педант». 4) Лидер-кризисник.

18. Выберите верные варианты ответа. Определите разновидности негативного стиля руководства 1) «Посредник». 2) Специалист по командообразованию. 3) «Кабан». 4) «Жучок». 5) Реформатор.

19. Выберите верный вариант ответа. К структурным причинам конфликтов в организации относятся: 1) личностные трения между сотрудниками 2) противоречивость должностных инструкций 3) различия в уровне образования и культуры сотрудников. 4) отсутствие единомышленников в коллективе.

20. Ситуация наличия острого противоречия между интересами, ценностями, целями людей – это: 1) депрессия 2) конфликт 3) альтернатива 4) аналогия

21. Выберите верный вариант ответа. Одной из важных причин возникновения конфликтов в трудовом коллективе предприятия можно назвать: 1) коммуникации 2) наличие неформальных групп 3) отсутствие единомышленников в коллективе 4) стремление к лидерству

*Критерии оценки:*

Оценка «отлично» выставляется, если даны верные ответы на 85 % и более вопросов теста.

Оценка «хорошо» выставляется, если даны верные ответы на 71-85 % вопросов теста.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если даны верные ответы на 56-70 % вопросов теста.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если дано менее 55 % верных ответов на вопросы теста.

### **Кейс. ДЕЛОВОЙ ВИЗИТ КАРСОНА МАРТИНА В ЯПОНИЮ**

Проанализируйте кейс и аргументируйте ответы на вопросы (следующие за кейсом)

Генеральный директор компании «Спортивный инвентарь для игры в гольф» Карсон Мартин отправился с деловым визитом в Осаку. Его цель – деловая встреча Ясио Мацумото, генеральным директором компании, занимающейся производством спортивных товаров. Мартин пришёл на встречу с Мацумото вовремя.

Мартин рассчитывал, что встреча пройдёт тет-а-тет. Однако, на встрече также присутствовали коллеги Мацумото. Мартин был несколько расстроен.

После процедуры знакомства Мацумото и Мартин обменялись визитками. Мартин сразу же положил визитку в бумажник. Мацумото некоторое время внимательно изучал визитку.

После небольшого обсуждения Мартин задал вопрос - «Вы хотите быть нашим эксклюзивным агентом в Японии?». Мацумото, казалось, смутился и некоторое время спустя ответил – «Мы рассмотрим Ваше предложение». Мартин попытался выяснить, что означает его ответ. Мацумото ответил, что прежде, чем принять решение, ему необходимо проконсультироваться с коллегами из других подразделений компании.

После встречи Мацумото пригласил Мартина на обед. Мацумото оценил умение Мартина пользоваться хаси (японскими палочками для еды). Мартин преподнёс Мацумото 2

подарка: книгу-путеводитель по провинции Онтарио (Канада), завернутую в красную бумагу и красивый букет из белых лилий для его жены.

6 месяцев Мацумото и Мартин не встречались и не общались. Однако, через полгода Мартин получил письмо от Мацумото следующего содержания – «Пожалуйста, возвращайтесь в Осаку как можно быстрее. Мы хотим обсудить с Вами условия агентского соглашения».

1. Что Мартин сделал правильно?
2. Какие ошибки допустил Мартин?

Ответ:

1. Правильные действия Мартина: пунктуальность (пришёл на встречу вовремя), умение пользоваться хаши, подарок Мацумото был выбран верно

2. Неправильные действия Мартина: негативный эмоциональный настрой на присутствие коллег Мацумото, ошибки в невербальной коммуникации (невнимание к визитке), неправильно заданный вопрос «Вы хотите быть нашим эксклюзивным агентом в Японии?» (японцы избегают прямых вопросов и прямых ответов), подарок жене Мацумото был выбран неверно (белый цвет – цвет скорби в Японии).

### **Тестовое задание (тема 3)**

1. Выберите верный вариант ответа. Что такое «деловое общение»? 1) Любое общение, в процессе которого идет обмен информацией. 2) Неформальное общение, которое может быть прервано по желанию одного из собеседников. 3) Это взаимодействие между людьми, в процессе которого происходит обмен информацией, направленный на решение конкретной проблемы. 4) Это общение, возникающее при желании одного из собеседников.

2. Выберите верные варианты ответа, определяющие отличия делового общения от обыденного. 1) Является формальным. 2) Не преследует целей, поэтому дальнейшее взаимодействие собеседников необязательно. 3) Период взаимодействия с партнером не ограничивается рамками конкретного акта общения. 4) Решение проблем личного плана.

3. Выберите верные варианты ответа, определяющие специфику партнерских отношений. 1) Принимается важность профессиональной компетентности сотрудника независимо от его личных интересов и потребностей. 2) Наличие положительных эмоций у партнеров по отношению друг к другу обязательно. 3) Руководитель поощряет сотрудника только при наличии позитивных эмоций к нему. 4) Обязательно объединение общих усилий для достижения результата.

4. Выберите верные варианты ответа. Что предполагает регламент делового общения? 1) Определение времени обсуждения проблемы и поиск взаимоприемлемого решения. 2) Время коллективного обсуждения проблемы в ходе переговоров определяется по ходу решения вопроса. 3) Роль каждого из участников переговоров определяется в ходе обсуждения проблемы. 4) Разделение обсуждения на отдельные этапы в целях достижения на каждом из них определенного результата.

5. Укажите формы делового общения. 1) Прием подчиненных. 2) Встреча. 3) Публичное выступление. 4) Деловое совещание. 5) Спор.

6. Выберите верные варианты ответа. Укажите требования к организации публичного выступления. 1) Заранее определяется тема выступления и его цели. 2) Заранее оценивать аудиторию и условия встречи нет необходимости, так как опытный оратор сможет по ходу выступления сориентироваться к интересам аудитории. 3) Обязательно подготовка плана выступления и его репетиция. 4) Необходимо заранее собрать необходимые материалы.

7. Выберите верные варианты ответа. Укажите структурные элементы беседы. 1) Установление места и времени встречи. 2) Неречевые компоненты общения не имеют значения. 3) Подведение итогов беседы. 4) Структура беседы не имеет значения, все зависит от желания партнеров прийти к общему решению.

8. Выберите верные варианты ответа. Укажите типы совещаний по их назначению. 1) Совещание с целью принятия решений. 2) Совещание с целью обсуждения итогов предстоящих выборов. 3) Информационное совещание. 4) Совещание с целью установления конфиденциальных данных на сотрудников предприятия.

9. Выберите верный вариант ответа. Укажите наиболее эффективный способ проведения делового совещания. 1) «Родитель» - «Ребенок». 2) «Взрослый» - «Взрослый». 3) «Ребенок» - «Ребенок». 4) «Ребенок» - «Родитель».

10. Выберите верные варианты ответа. Укажите особенности деловых переговоров. 1) Предусматривается подписание документов, определяющих взаимные обязательства партнеров. 2) Подбор специалистов определяется по ходу переговоров. 3) Поиск партнеров. 4) Свои интересы – прежде всего. Интересы партнеров не имеют значения.

11. Выберите верные варианты ответа. Что необходимо учесть в процессе подготовки переговоров? 1) Подбор специалистов в состав делегации. 2) Выбор деловых костюмов. 3) Подготовка документов, образцов изделий... 4) Уточнение погодных условий.

12. Выберите верные варианты ответа. Укажите основные мероприятия, предшествующие процессу переговоров. 1) Предварительное посещение места проведения переговоров, знакомство с его преимуществами и недостатками. 2) Установление обстоятельств личной жизни представителей делегации партнеров. 3) Оформление именных табличек участников с названием организаций. 4) Подбор цветовой гаммы деловых костюмов членов делегации.

13. Выберите верные варианты ответа. Укажите действия, значимые для проведения переговоров. 1) Способ размещения делегатов за столом переговоров. 2) В случае невозможности достижения цели переговоров возможно использование критики партнеров, а так же скрытых угроз, что, возможно, заставит их изменить свое решение. 3) Активно слушать и открыто интересоваться проблемами и достижениями партнера. 4) Для укрепления доверия возможно принижение собственных достижений.

14. Выберите верные варианты ответа. Укажите основные факторы воздействия на партнера во время проведения переговоров. 1) Использование мнений авторитетных экспертов. 2) Указание на неудачи партнера, предшествующие данным переговорам. 3) Использование рассуждений, подкрепленных цифрами и фактами. 4) Указание партнеру на ненадежность конкурентов, с которыми так же возможно заключение взаимовыгодных договоренностей.

15. Выберите верный вариант ответа. К формам делового общения не относится: 1) публичное выступление 2) деловые переговоры 3) неформальная вечеринка сотрудников. 4) беседа с клиентом

16. Выберите верный вариант ответа. Правильное оформление деловых письменных сообщений - это 1) коммуникативная культура 2) культура деловой переписки. 3) культура речи. 4) культура обслуживания клиентов

17. С точки зрения делового этикета телефонную трубку нужно поднимать: 1) сразу 2) после 5-го звонка 3) до 4-го звонка 4) выждав несколько минут

18. С точки зрения делового этикета при случайном разрыве телефонного разговора, перезванивает: 1) инициатор разговора 2) тот человек, которому звонили 3) более молодой 4) более вежливый

19. Вы – представитель предприятия сервиса и туризма. На поступивший телефонный звонок вы ответите: 1) говорите. 2) Алло. 3) называете организацию, подразделение, свое имя. 4) да, я вас слушаю.

20. Выберите верный вариант ответа. Если во время беседы с посетителем звонит телефон, необходимо 1) отвлекаясь от беседы, ответить на звонок. 2) попросить звонившего перезвонить позже. 3) проигнорировать звонок. 4) продолжить беседу с одновременным ответом на телефонный звонок.

*Критерии оценки:*

Оценка «отлично» выставляется, если даны верные ответы на 85 % и более вопросов теста.

Оценка «хорошо» выставляется, если даны верные ответы на 71-85 % вопросов теста.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если даны верные ответы на 56-70 % вопросов теста.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если дано менее 55 % верных ответов на вопросы теста.

### **Кейс. РЕЧЕВАЯ ТАКТИКА**

Прочитайте диалог и определите вид речевой тактики, которую применил Менеджер В. Раскройте суть техники.

Менеджер А. Ты совершенно напрасно распорядился взять человека из моего отдела для подготовки этой презентации!

Менеджер В. Это больше не повторится.

Менеджер А. Она мне самому нужна была сегодня, ты понимаешь? Ты поставил меня в трудное положение!

Менеджер В. Это больше не повторится.

Менеджер А. И вообще, почему ты считаешь, что можешь через мою голову распоряжаться моими сотрудниками?

Менеджер В. Это больше не повторится.

*Ответ: Тактика испорченной пластинки, в ответ на нападение адресат формулирует емкую фразу, содержащую важное сообщение нападающему или манипулятору. Эта фраза должна быть такой, чтобы ее можно было повторить несколько раз, не нарушая осмысленности разговора. В сущности, она должна даже несколько опережать разговор. Она должна содержать в себе то, к чему собеседники придут на третьем витке разговора. Они могли бы прийти к этому и на первом витке, если бы нападающий не был так взвинчен.*

### **Тематика рефератов (темы 4, 5)**

1. Правила делового этикета.

2. Обращения, представления и приветствия в деловой сфере. 3. Назначение, функции визитной карточки в деловой жизни. Виды визитных карточек. Особенности вручения и использования визитных карточек. Требования к оформлению.

4. Сувениры и подарки в деловой сфере. Назначение подарков в современной деловой практике. Правила вручения и получения подарков.

6. Переговорный процесс – вид делового взаимодействия.

7. Характер деловых переговоров, определение их целей, организация.

8. Этапы и тактика ведения деловых переговоров.

9. Психологические и этические основы переговорного процесса.

*Критерии оценки:*

Оценка «отлично» выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснована, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты. Студент работе выдвигает новые идеи и трактовки, демонстрирует способность анализировать материал.

Оценка «хорошо» выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснована, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент выполнил задание, однако не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент не выполнил задание, или выполнил его формально, ответил на заданный вопрос, при этом не ссылаясь на мнения учёных, не трактовал нормативно-правовые акты, не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель реферата не достигнута.

### **Деловая ситуация (темы 6, 7)**

#### *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, амбициозный, 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 Зам1, 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 расхождению 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, повинувшись 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 отсутствие 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 Зам1, 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 выгresti 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: спасти 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)?

*Критерии оценки:*

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.

### **Подготовка презентации (тема 8)**

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**

Зачет по дисциплине «Внутриорганизационные и межведомственные коммуникации» проводится в устной форме по билетам (два вопроса).

#### **Вопросы 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

**Образец билета**

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»  
Кафедра управления и предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
Направленность (Профиль): «Государственные и муниципальные финансы»  
Дисциплина: «Внутриорганизационные и межведомственные коммуникации»

**БИЛЕТ № 1**

1. Понятие деловых коммуникаций
2. Этика управленческого общения

Зав. кафедрой управления и предпринимательства		
канд. экон. наук, доцент		Д.Ю. Брюханов

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Внутриорганизационные и межведомственные 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 деловых коммуникаций, 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.

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

Задания для самостоятельной работы формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются задания, аналогичные разобранным на практических занятиях. Впоследствии эти задания при наличии вопросов со стороны студентов разбираются на последующих занятиях и/или обсуждаются в чате.

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