

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра управления производством

**Согласовано**  
на научно-методическом совете  
экономического факультета  
«23» мая 2023 г.

**Утверждено**  
решением кафедры управления  
производством  
«16» марта 2023 г.  
протокол № 7

**Рабочая программа дисциплины**  
**Коммуникационный менеджмент**

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) программы (специализация) Экономика  
предприятий и организаций АПК  
Квалификация **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2023

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки  
38.04.01 Экономика

Составитель

доцент кафедры

управления производством к.э.н., Н.В. Москалева

Рецензент:

доцент кафедры экономики

и бухгалтерского учёта, к.э.н. Е.В. Яроцкая

**1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций**

**1.1. Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной**

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)</b>
<b>Универсальная компетенция</b>	
УК- 4 - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИД-2УК-4 Демонстрирует концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей и коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями

**1.2. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине**

<b>Индикаторы достижения компетенций</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>
<b>Универсальная компетенция</b> УК- 4 - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	
<b>ИД-2УК-4</b> Демонстрирует концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей и коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями	<b>Знать (З):</b> полный объем требований: <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей,</li> <li>– особенности коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями</li> <li>– порядок применения современных коммуникативных технологий, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul>
	<b>Уметь (У):</b> основные умения при решении задач: <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– классифицировать коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– формулировать порядок применения современных коммуникативных технологий, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul>
	<b>Владеть (В):</b> основные навыки в решении задач: <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологией концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– методами коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– способностью применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul>

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Коммуникационный менеджмент» входит в обязательную часть Б1.О.02

Цель дисциплины «Коммуникационный менеджмент» является формирование универсальных компетенций, теоретических знаний и практических навыков в области коммуникационного менеджмента; формирование комплекса базовых умений, обеспечивающих использование полученных знаний в будущей профессиональной деятельности.

В задачи входит овладение современным методологического и прикладного аппарата в области коммуникационного менеджмента; изучение современного состояния и тенденций развития коммуникационного менеджмента в мировой и отечественной практике; овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем, связанных с коммуникационным менеджментом.

**3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

### 3.1 Очная форма обучения

Вид учебной работы	3 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
часов	72
Аудиторная (контактная) работа, часов	20
в т.ч. занятия лекционного типа	6
Занятия семинарского типа	14
Самостоятельная работа обучающихся, часов	50
контроль	2
Вид промежуточной аттестации	зачет

### 3.2 Заочная форма обучения

Вид учебной работы	2 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
часов	72
Аудиторная (контактная) работа, часов	4
в т.ч. занятия лекционного типа	2
Занятия семинарского типа	2
Самостоятельная работа обучающихся, часов	64
контроль	4
Вид промежуточной аттестации	зачет

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**  
**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	Самостоятельной работы		
Раздел 1. Теоретические основы коммуникационного менеджмента	36	10	24	Коллоквиум реферат	ИД-2УК-4
1.1. Роль коммуникаций в менеджменте.	12	4	8		
1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления	12	4	8		
1.3. Виды коммуникаций в организации.	12	2	8		
Раздел 2. Организация коммуникационных процессов.	34	10	26	Коллоквиум, Реферат,	
2.1. Коммуникационные сети и стили.	12	4	8		
2.2. Вербальные и невербальные коммуникации.	12	4	8		
2.3. Межличностные и организационные коммуникации.	10	2	10		
Итого за семестр	70	20	50		
контроль	2				
Итого по дисциплине	72				

## Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК	
	всего	в том числе				
		аудиторной (контактной) работы	Самостоятельной работы			
Раздел 1. Теоретические основы коммуникационного менеджмента	38	2	36	Коллоквиум, реферат	ИД-2УК-4	
1.1. Роль коммуникаций в менеджменте.	12	-	12			
1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления	12	-	12			
1.3. Виды коммуникаций в организации.	14	2	12			
Раздел 2. Организация коммуникационных процессов.	30	2	28	Коллоквиум, Реферат,		ИД-2УК-4
2.1. Коммуникационные сети и стили.	11	1	10			
2.2. Вербальные и невербальные коммуникации.	10	-	10			
2.3. Межличностные и организационные коммуникации.	9	1	8			
Итого за семестр	68	4	64			
контроль	4					
Итого по дисциплине	72					

## 4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

### Раздел 1. Теоретические основы коммуникационного менеджмента

**Цель** – использовать теоретические основы коммуникационного менеджмента при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций

**Задачи:**

- изучить место и роль коммуникаций в менеджменте.
- процесс коммуникаций и эффективность управления;
- сформировать ключевые понятия коммуникационного менеджмента
- изучить модели коммуникаций и коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями

**1.1. Роль коммуникаций в менеджменте.** Сущность и значение коммуникаций в системе управления. Понятие коммуникации и ее особенности. Взаимосвязь коммуникации и информации. Коммуникации как связующий процесс. Субъекты коммуникации. Коммуникативный континуум. Основные коммуникативные функции. Ответственность за коммуникации в организации. Цели коммуникаций. Коммуникации и процесс принятия решений. Эффективные коммуникации.

**1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления.**

Понятие коммуникационного процесса. Основные элементы процесса коммуникаций. Этапы коммуникационного процесса. Участники процесса коммуникации. Источники передаваемой информации и ее характеристики. Модель процесса коммуникации. Зарождение идеи. Кодирование и выбор канала передачи информации. Передача и декодирование сообщения. Двухсторонний процесс коммуникаций. Обратная связь как инструмент управления коммуникационным процессом. Формы выражения обратной связи. Влияние шума на эффективность коммуникационного процесса. Источники шума и меры по его преодолению.

**1.3. Виды коммуникаций в организации.** Классификация организационных коммуникаций. Внутренние и внешние коммуникации. Характеристика вертикальных коммуникаций. Межуровневые нисходящие и восходящие коммуникации. Горизонтальные коммуникации и их характеристика. Диагональные коммуникации. Коммуникации «руководитель-подчиненный». Коммуникации между руководителем рабочей группой. Значение неформальных коммуникаций в организации. Влияние слухов на коммуникационный процесс.

**Цель** – уметь осуществлять коммуникации для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия, для организации и поддержания связей с деловыми партнерами при реализации проектов

**Задачи:**

- изучить коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями
- рассмотреть современные технологии управления персоналом для разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций;
- рассмотреть современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

## **Раздел 2. Организация коммуникационных процессов.**

**2.1. Коммуникационные сети и стили.** Понятие коммуникационной сети и ее характеристика. Вертикальные, горизонтальные и диагональные связи коммуникационной сети. Основные типы коммуникационных сетей: последовательная, веерная и круговая сети. Критерии эффективности коммуникационных сетей. Коммуникационный стиль как способ коммуникационного воздействия индивида. Открытость в коммуникации и адекватность обратной связи.

**2.2. Вербальные и невербальные коммуникации.** Понятие вербальной и невербальной коммуникации. Особенности невербальной коммуникации и ее основные типы. Вербальные методы получения информации. Вербальные методы передачи информации. Телефонные коммуникации. Особенности коммуникаций по телефону. Телефонный этикет. Письменные коммуникации. Требования, предъявляемые к коммуникациям в письменной форме. Этика письменных коммуникаций. Интернет-коммуникации. Рекомендуемые правила поведения на форумах. Деловой этикет в коммуникативном поведении и его влияние на коммуникационный менеджмент.

### **2.3. Межличностные и организационные коммуникации.**

Особенности межличностных коммуникаций. Шумы в межличностных коммуникациях: преграды, обусловленные восприятием, семантические барьеры, невербальные преграды, неэффективная обратная связь. Необходимость совершенствования искусства общения. Коммуникационные барьеры, связанные с содержанием сообщения, с его формой и средствами передачи. Современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия. Характеристика организационных коммуникаций. Особенности и барьеры

коммуникационных воздействий в организации. Причины искажения сообщений. Информационные перегрузки. Неэффективность организационной структуры. Пути совершенствования системы коммуникаций в современной организации.

### 4.3 Тематический план по очной форме обучения

#### Раздел 1. Теоретические основы коммуникационного менеджмента

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1. Роль коммуникаций в менеджменте.	Сущность и значение коммуникаций в системе управления. Понятие коммуникации и ее особенности. Взаимосвязь коммуникации и информации. Коммуникации как связующий процесс. Субъекты коммуникации. Коммуникативный континуум. Основные коммуникативные функции. Ответственность за коммуникации в организации. Цели коммуникаций. Коммуникации и процесс принятия решений. Эффективные коммуникации.	2
1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления	Понятие коммуникационного процесса. Основные элементы процесса коммуникаций. Этапы коммуникационного процесса. Участники процесса коммуникации. Источники передаваемой информации и ее характеристики. Модель процесса коммуникации. Зарождение идеи. Кодирование и выбор канала передачи информации. Передача и декодирование сообщения. Двухсторонний процесс коммуникаций. Обратная связь как инструмент управления коммуникационным процессом. Формы выражения обратной связи. Влияние шума на эффективность коммуникационного процесса. Источники шума и меры по его преодолению.	2

**Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
1.1. Роль коммуникаций в менеджменте.	Групповая дискуссия*	2
1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления	Групповая дискуссия*	2
1.3. Виды коммуникаций в организации.	Работа в группе	2

**\* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1–4 часа**

#### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1. Роль коммуникаций в менеджменте.	8	коллоквиум реферат
1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления	8	
1.3. Виды коммуникаций в организации.	8	



## **Раздел 2. Организация коммуникационных процессов.**

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Коммуникационные сети и стили.	Понятие коммуникационной сети и ее характеристика. Вертикальные, горизонтальные и диагональные связи коммуникационной сети. Основные типы коммуникационных сетей: последовательная, всемерная и круговая сети. Критерии эффективности коммуникационных сетей. Коммуникационный стиль как способ коммуникационного воздействия индивида. Открытость в коммуникации и адекватность обратной связи.	2

**Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа-семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.1. Коммуникационные сети и стили.	Работа в группе	2
2.2. Вербальные и невербальные коммуникации.	Групповая дискуссия*	4
2.3. Межличностные и организационные коммуникации.	Групповая дискуссия*	2

**\* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2– 4 часов.**

### **Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Коммуникационные сети и стили.	8	коллоквиум реферат
2.2. Вербальные и невербальные коммуникации.	8	
2.3. Межличностные и организационные коммуникации.	10	

#### 4.4. Тематический план по заочной форме обучения

##### Раздел 1. Теоретические основы коммуникационного менеджмента.

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.3. Виды коммуникаций в организации.	Классификация организационных коммуникаций. Внутренние и внешние коммуникации. Характеристика вертикальных коммуникаций. Межуровневые нисходящие и восходящие коммуникации. Горизонтальные коммуникации и их характеристика. Диагональные коммуникации. Коммуникации «руководитель-подчиненный». Коммуникации между руководителем рабочей группой. Значение неформальных коммуникаций в организации. Влияние слухов на коммуникационный процесс.	1

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.3. Виды коммуникаций в организации.	Классификация организационных коммуникаций. Внутренние и внешние коммуникации. Характеристика вертикальных коммуникаций. Межуровневые нисходящие и восходящие коммуникации. Горизонтальные коммуникации и их характеристика. Диагональные коммуникации. Коммуникации «руководитель-подчиненный». Коммуникации между руководителем рабочей группой. Значение неформальных коммуникаций в организации. Влияние слухов на коммуникационный процесс.	1

**\* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1– 1 час.**

##### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1. Роль коммуникаций в менеджменте.	12	коллоквиум, реферат
1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления	12	
1.3. Виды коммуникаций в организации.	12	

## Раздел 2. Организация коммуникационных процессов.

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.1. Коммуникационные сети и стили.	групповая дискуссия*	1
2.3. Межличностные и организационные коммуникации	групповая дискуссия*	1

**\* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2– 2 часа.**

### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Коммуникационные сети и стили.	10	коллоквиум, реферат.
2.2. Вербальные и невербальные коммуникации.	10	
2.3. Межличностные и организационные коммуникации.	8	

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Коммуникационный менеджмент» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентировав внимание на наиболее сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т. п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий

контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом с использованием тестовых заданий.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме зачета.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

## 6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине «Коммуникационный менеджмент» представлены в виде фонда оценочных средств в приложении А к рабочей программе дисциплины.

## 7. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины

### 7.1. Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине:

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1	Коммуникационный менеджмент: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика / Н.В. Москалева. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2021. – 30 с.	<a href="http://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%92.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%2038.04.01.%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%20.pdf">http://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%92.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%2038.04.01.%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%20.pdf</a>

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС):

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
	<i>Основная литература</i>	
1	Коммуникационный менеджмент : учебное пособие / О. С. Звягинцева, Д. С. Кенина, О. Н. Бабкина, А. П. Исаенко. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 132 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/169724">https://e.lanbook.com/book/169724</a>
	<i>Дополнительная литература</i>	
1	Ильченко, С. М. Моделирование социального управления : учебное пособие. [Электронный ресурс] / С. М. Ильченко, О. Н. Лучко, В. А. Маренко. — Омск : ОМГА, 2016. — 160 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/171769">https://e.lanbook.com/book/171769</a>
2	Рыбальченко, О. В. Коммуникативистика и управление внутрикорпоративными конфликтами : учебное пособие / О. В. Рыбальченко. — Краснодар : КубГАУ, 2019. — 79 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/223970">https://e.lanbook.com/book/223970</a>

## 7.2.Современные профессиональные базы данных

- 1.«Гарант-аналитик» <http://www.garant.ru>
- 2.«КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

## 7.3. Информационные справочные системы

- 1.Информационные системы Минсельхоза России <http://opendata.mcх.ru/opendata/>
- 2.Федеральная служба государственной статистики. <http://sml.gks.ru/>

## 7.4.Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства
Учебная аудитория 414 для проведения занятий лекционного типа в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна, аудиосистема акустическая (оборудование звукоусиления), блок управления для экранов, мультимедиа-проектор Plus U-7, настенно-потолочный экран с электропроводом Da-LiteCosmopolitan. Ноутбук RoverBookPartnerE415L. Набор учебно-наглядных пособий	1.Операционная система WindowsXP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 212 для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации в учебном корпусе № 1. в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная. Трибуна. Набор учебно-наглядных пособий.	
Учебная аудитория 203 -помещение для самостоятельной работы в учебном корпусе № 1. в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. БольшаяСоветская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации– 18 шт.	1.Операционная система WindowsXP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета

		<p>MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014)</p> <p>3. Антивирусное программное обеспечение</p> <p>KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)</p>
--	--	--

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»**

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и  
промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Коммуникационный менеджмент**

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) программы (специализация) Экономика  
предприятий и организаций АПК

Квалификация **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2023

# 1.Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижений компетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
<b>ИД-2УК-4</b> Демонстрирует концепции управления изменениям и посредством коммуникационных моделей и коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями	<b>Пороговый (удовлетворительно)</b>	<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей,</li> <li>– особенности коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями</li> <li>– порядок применения современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> <b>уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– классифицировать коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– формулировать порядок применения современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> <b>владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологией концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– методами коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– способностью применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul>	Коллоквиум,  Написание реферата  Тестирование  Выполнение практического задания
	<b>Продвинутый (хорошо)</b>	<b>Знает твердо:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей,</li> <li>– особенности коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями</li> <li>– порядок применения современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> <b>Умеет уверенно:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– классифицировать коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– формулировать порядок применения современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> <b>Владеет уверенно:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологией концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– методами коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– способностью применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul>	
	<b>Высокий (отлично)</b>	<b>сформировавшееся систематические знания:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей,</li> <li>– особенности коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями</li> <li>– порядок применения современные коммуникативные</li> </ul>	



		<p>технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</p> <p><b>сформировавшееся систематическое умение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– классифицировать коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– формулировать порядок применения современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> <p><b>сформировавшееся систематическое владение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологией концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– методами коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– способностью применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul>	
--	--	---	--

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение реферата	реферат студентом не представлен	имеются существенные отступления от требований к реферированию	основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты.	выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
Коллоквиум	у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена.	-обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя; -предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводя	-знает изученный материал; отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя ; -умеет применять полученные знания на практике.	-обнаруживает усвоение всего объема материала; -выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы; -свободно применяет полученные знания на практике.

		щего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы;		
--	--	--	--	--

Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Коммуникационный менеджмент».

## 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет)

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15

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

### Вопросы для текущего контроля - коллоквиум по дисциплине «Коммуникационный менеджмент»

**Методика проведения.** Коллоквиум проводится в рамках семинарского занятия в учебной аудитории в форме индивидуальной беседы преподавателя с обучающимся после самостоятельного изучения студентом соответствующих тем с целью выяснения объема знаний студентов по изученному материалу. Вопросы для подготовки выдает преподаватель.

## Раздел 1. Теоретические основы коммуникационного менеджмента.

### Тема 1.1. Роль коммуникаций в менеджменте

1. Сущность и значение коммуникаций в системе управления. Коммуникации как связующий процесс.
2. Субъекты коммуникации. Основные коммуникативные функции.
3. Критерии эффективности коммуникаций.
4. Основные направления повышения эффективности коммуникаций в организации.

### Тема 1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления

1. Понятие коммуникационного процесса. Основные элементы процесса коммуникаций. Этапы коммуникационного процесса.
2. Источники передаваемой информации и ее характеристики.
3. Модель процесса коммуникации. Источники шума и методы его преодоления.
4. Обратная связь как инструмент управления коммуникационным процессом. Формы выражения обратной связи.

### **Тема 1.3. Виды коммуникаций в организации**

1. Классификация организационных коммуникаций. Внутренние и внешние коммуникации.
2. Характеристика вертикальных коммуникаций. Межуровневые нисходящие и восходящие коммуникации.
3. Особенности коммуникаций «руководитель-подчиненный». Коммуникации между руководителем и рабочей группой.
4. Значение неформальных коммуникаций в организации.

## **Раздел 2. Организация коммуникационных процессов.**

### **Тема 2.1. Коммуникационные сети и стили**

1. Понятие коммуникационной сети и ее характеристика.
2. Основные типы коммуникационных сетей. Критерии эффективности коммуникационных сетей.
3. Коммуникационный стиль как способ коммуникационного воздействия индивида.
4. Виды коммуникационных стилей и их характеристика. Открытость в коммуникации и адекватность обратной связи.

### **Тема 2.2. Вербальные и невербальные коммуникации**

1. Понятие вербальной и невербальной коммуникации. Особенности невербальной коммуникации и ее основные типы.
2. Вербальные методы получения и передачи информации. Особенности ведения деловых переговоров.
3. Телефонные коммуникации. Особенности коммуникаций по телефону. Телефонный этикет.
4. Письменные коммуникации. Требования, предъявляемые к коммуникациям в письменной форме. Этика письменных коммуникаций.
5. Интернет-коммуникации. Рекомендуемые правила поведения на форумах.

### **Тема 2.3. Межличностные и организационные коммуникации**

1. Особенности межличностных коммуникаций. Шумы в межличностных коммуникациях. Необходимость совершенствования искусства общения.
2. Характеристика организационных коммуникаций.
3. Особенности и барьеры коммуникационных воздействий в организации.
4. Пути совершенствования системы коммуникаций в современной организации.

### **Примерные темы для написания рефератов по дисциплине «Коммуникационный менеджмент»**

**Методика написания реферата.** Написание реферата является важным элементом самостоятельной работы студентов в целях приобретения ими необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п.

С помощью рефератов студенты глубже постигают наиболее сложные проблемы курса, учатся лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

Объем реферата не менее 10 страниц.

Структура реферата:

- Титульный. лист.
- Содержание.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, дается характеристика используемой литературы).
- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из ее сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение и выводы (подводятся итоги и даются обобщенные основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список литературы.

В списке литературы должно быть не менее 10 различных источников.

Студенты представляют рефераты на контактных занятиях в виде выступления

продолжительностью 5 – 7 минут и ответов на вопросы слушателей.

#### **Примерные темы рефератов к разделу 1**

1. Место и роль коммуникаций в современной организации.
2. Организация коммуникационного процесса в современной компании.
3. Основные направления повышения эффективности коммуникаций в организации.
4. Пути совершенствования системы коммуникаций в современной организации.
5. Место и роль интернет-коммуникаций в деятельности современной организации.
6. Особенности коммуникаций в условиях интернационализации бизнеса.
7. Современные деловые коммуникации: проблемы и пути решения.

#### **Примерные темы рефератов разделу 2**

1. Значение неформальных коммуникаций в деятельности современной организации.
2. Особенности невербальной коммуникации в деловом общении.
3. Отличительные черты деловых коммуникаций в XXI веке.
4. Развитие коммуникаций в условиях глобализации.
5. Влияние коммуникационных технологий на развитие экономики и управления.
6. Факторы, определяющие эффективность коммуникационного процесса.
7. Организация эффективной обратной связи в коммуникационном процессе.
8. Формирование модели процесса коммуникации в современной организации.
9. Методы преодоления коммуникационных барьеров.
10. Невербальные коммуникации как фактор успешного делового общения.
11. Анализ коммуникационных стилей в организации.
12. Организация коммуникационных процессов в компаниях с централизованным и децентрализованным управлением.

#### **Комплект примерных заданий для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине «Коммуникационный менеджмент»**

Зачет проводится в виде итогового теста и решения практического задания. Для выполнения отводится 90 минут.

#### **Примерные задания итогового теста**

1. Какой пункт в этом списке лишний? Деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой, путем реализации коммуникационной политики – это:  
а) стратегия коммуникации;  
б) коммуникационный менеджмент;  
в) коммуникационный аудит.
2. Какое понятие более общее:  
а) коммуникационная политика;  
б) коммуникационный менеджмент.
3. Верно ли, что коммуникационная политика включает в себя, в частности, планирование обратной связи?  
а) да, верно;  
б) нет, неверно.
4. Слухи относятся к:  
а) формальной;  
б) неформальной коммуникации в организации?
5. В практике коммуникационного менеджмента «хорошей» называется организация, которая:  
а) предоставляет качественные товары и услуги по приемлемым ценам;  
б) ведет социально одобряемую деятельность;  
в) верны оба варианта;  
г) неверен ни один из вариантов.
6. В практике коммуникационного менеджмента «видимой» называется

организация, которая:

- а) производит товары и услуги, известные обществу;
- б) демонстрирует общественности организационные ценности;
- в) верны оба варианта;
- г) неверен ни один из вариантов.

7. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит выработка общей коммуникативной стратегии фирмы?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

8. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит формирование и продвижение позитивного привлекательного имиджа фирмы (институциональная корпоративная реклама)?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

9. Необходимый минимум работ для организации эффективных коммуникаций в организации включает в себя:

- а) аналитические работы;
- б) медиарилейшнз;
- в) планирование и прогнозирование;
- г) аналитические работы и медиарилейшнз;
- д) аналитические работы и планирование;
- е) медиа рилейшнз и планирование.

10. Выберите один вариант ответа. Менеджер по коммуникациям осуществляет менеджмент:

- а) экономического;
- б) культурного;
- в) паблиситного капитала клиента.

11. Является ли компетентность формирования концепции одним из основных профессиональных требований к менеджеру по коммуникациям?

- а) да, является;
- б) нет, не является.

12. Интенсивная коммуникация, позволяющая за короткий срок приобрести большое число сторонников распространяемой идеи – это:

- а) реклама;
- б) пропаганда;
- в) пабликрилейшнз.

13. Традиционно «слабым местом» любой организации считаются:

- а) восходящие коммуникации;
- б) нисходящие коммуникации;
- в) горизонтальные коммуникации.

14. По отношению к неформальной коммуникации в организации выделяется несколько коммуникативных ролей:

- а) «посыльные»;
- б) «интерпретаторы»;
- в) «скептики»;
- г) «сторонники»;
- д) «противники»;
- е) «принимающие решения».

15. В стратегическом планировании коммуникаций различают следующие основные группы целей:

- а) цели выхода;
- б) цели влияния;
- в) цели отношения.

Какой пункт в этом списке лишний?

16.Экспонирование сообщения, его понимание и удержание в памяти относится к:

- а)информационным целям;
- б)целям отношения (установок);
- в)целям поведения.

17.Формирование взглядов на организацию и ее действия,ихзакрепление и изменение относится к:

- а)информационным целям;
- б)целям отношения (установок);
- в)целям поведения.

18.Такие цели, как повышение посещаемости мероприятий, проводимых фирмой,переубеждение группы протестующих против некоторых проектов фирмы от активных действий, относятся к:

- а)информационным целям;
- б)целям отношения (установок);
- в)целям поведения.

19.Верно ли, что матричная структура отдела коммуникации характерна для коммуникационного менеджмента в бизнесе и промышленности?

- а)да,верно;
- б)нет,неверно.

20.Краткосрочные или непосредственные результаты конкретной программы или деятельности в области связей общественностью—это:

- а)итоги коммуникационной кампании;
- б)результаты коммуникационной кампании.

21.Изменения мнения, отношения и поведения со стороны целевой аудитории, вызванные распространенными материалами,сообщениями—это:

- а)итоги коммуникационной кампании;
- б)результаты коммуникационной кампании.

22.Является ли экономическая эффективность одной из организационных ценностей, отражающихся в корпоративной культуре?

- а)да,является;
- б)нет,неявляется.

23. Учет состава аудитории, содержания и характера выступления, объективная самооценка оратора - это факторы, влияющие на ...

- а) Деловую беседу
- б) Принятие решения при переговорах
- в) На ход дискуссии
- г)Коммуникативное общение

24. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а)Жестов
- б) Информационных технологий
- в)Определенного темпа речи
- г)Похлопываний по плечу
- д)Устной речи

25.Аудиторией коммуникации является:

- а) группа людей, которые получают информационные обращения и имеют возможность реагировать на них;
- б) любое относительно большое число людей, собравшихся в одном месте и находящихся в прямом взаимодействии друг с другом;
- в) специально организованная группа людей, единение которых определяется и закрепляется коллективными действиями;
- г) группа людей, которые получают информационные обращения;
- д) любое относительно большое число людей, собравшихся в одном месте и получающих направленные информационные сообщения.

**Варианты практического задания**

**Задание 1.** Вам предстоит провести совещание в связи с возникновением непредвиденной ситуации. Какую подготовительную работу Вы должны выполнить, чтобы обеспечить эффективность совещания?

**Задание 2.** Вам предстоит провести плановое совещание. Какую подготовительную работу Вы должны выполнить, чтобы обеспечить эффективность совещания?

**Задание 3.** Подчиненный Вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как Вам себя вести?

**Задание 4.** Вы приняли на работу молодого специалиста, который превосходно справляется с работой. Вместе с тем, он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете сигналы о его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

**Задание 5.** Приведите примеры организации информационной поддержки управленческих решений на предприятии, столько, сколько сможете.

**Задание 6.** При помощи каких коммуникационных событий можно объяснить персоналу финансовые результаты работы компании. Приведите примеры, столько, сколько сможете.

**Задание 7.** При помощи каких коммуникационных событий можно мобилизовать ресурсы сотрудников и общественного мнения для решения корпоративных задач. Приведите примеры, столько сколько сможете.

**Задание 8.** Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

**Задание 9.** Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько неприятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он слышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

**Задание 10.** Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил

несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?