

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям по дисциплине
«Коммуникации в региональном и муниципальном управлении»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Коммуникации в региональном и муниципальном управлении» и предназначены для студентов направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Содержат темы докладов и рефератов, вопросы для обсуждения, рекомендуемую литературу.

Содержание

1. Предисловие.....	5
2. Учебно-тематический план дисциплины.....	6
3. Описание практических занятий.....	9
4.Рекомендуемая литература.....	29

Предисловие

Цель практических занятий дисциплины заключается в формировании у студентов набора общекультурных и профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление.

В качестве основных задач практических занятий можно определить:

вооружение бакалавров государственного и муниципального управления знаниями о сущности и структуре межличностного общения, о факторах и условиях его эффективности, достаточными для решения практических задач, возникающих в процессе их последующей трудовой деятельности; формирование навыков владения методами и тактическими приемами рационального обеспечения своих интересов и достижения эффективного сотрудничества, навыков ведения деловых переговоров, бесед, дискуссий и других форм делового общения, а так же систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в сфере управления, выработка способностей комплексно и с учетом реальной обстановки решать практические задачи по совершенствованию государственного и муниципального управления с учетом мировых достижений развития науки управления как на региональном, так и на муниципальном уровне.

Дисциплина «Коммуникации в региональном и муниципальном управлении» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Код	Формулировка:	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-4.	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном (ых) языке (ах)	Осуществляет деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном (ых) языке (ах)
ПК-1.	Способен осуществлять основные функции управления муниципальным образованием и территорией, деятельностью органов муниципального управления; определять цели их развития	Осуществляет основные функции управления муниципальным образованием и территорией, деятельностью органов муниципального управления; определяет цели их развития

Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет:

3 зач.ед. (108 академических часов), из них:

1,5 зач.ед. (54 академических часа) – аудиторные занятия;

1,5 зач.ед. (54 академических часа) – самостоятельная работа

Учебно-тематический план дисциплины

Наименование и содержание лекций

№ Те мы	Наименование тем дисциплины, их краткое содержание	Объем часов	Из них практическая подготовка, часов
5 семестр			
1	Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности 1. Категория «общение» в науке. 2. Сравнительная характеристика понятий «общение», «деловая коммуникация», «взаимодействие». 3. Коммуникативный процесс и его элементы: «коммуникация», «интеракция», «социальная перцепция». 4. Деловых коммуникаций: задачи и отличительные особенности. Типы моделей коммуникационных сетей в организации.	4	
2	Вербальные средства общения в деловой коммуникации 1. Человеческая речь как источник информации. 2. Убедительность и эффективность речи. 3. Стили письма и речи. 4. Подтекст в деловых коммуникациях.	4	
3	Невербальные средства общения в деловых коммуникациях 1. Взаимодействие вербальных и невербальных средств коммуникации. 2. Средства невербальной коммуникации. Кинесика. Такесика. Проксемика. 3. Ольфакторная система в деловых коммуникациях. 4. Интерпретация и контроль невербального поведения.	4	
4	Коммуникативные барьеры в деловом общении 1. Понятие «барьеры коммуникации». 2. Виды коммуникативных барьеров. 3. Слушание в деловом общении. 4. Трехактная модель выслушивания.	4	
5	Конфликты в деловых коммуникациях 1. Понятие и структура конфликта. 2. Типы и причины конфликтов в деловых коммуникациях. 3. Конфликты в деловых коммуникациях, пути и способы их разрешения.	4	
6	Манипуляции в деловых коммуникациях 1. Представление о манипуляции в науке. 2. Организационно-процедурные приемы манипуляции. 3. Манипулятивные приемы психологического характера или психологические уловки.	4	
7	Деловая беседа как форма деловых коммуникаций. 1. Виды деловой беседы. 2. Структура деловой беседы. 3. Типы собеседников. Вопросы собеседников и их психологическая сущность. 4. Деловой разговор по телефону.	4	
8	Деловое совещание и заседания. Практика организации и проведение 1. Деловое совещание как форма коллективного обсуждения производственных вопросов. 2. Основные элементы делового совещания.	4	

	3. Задачи и правила поведения руководителя совещания. 4. Правила поведения для участников совещания.		
9	Публичное выступление 1. Подготовка к выступлению. 2. Составление плана речи. 3. Как завоевать и удержать внимание аудитории. 4. Культура речи делового человека.	4	
	Итого за 5 семестр	36	
	Итого	36	

Наименование практических занятий

№ Те мы	Наименование тем дисциплины, их краткое содержание	Объем часов	Из них практическая подготовка, часов
5 семестр			
1	Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности 1. Категория «общение» в науке. 2. Сравнительная характеристика понятий «общение», «деловая коммуникация», «взаимодействие». 3. Коммуникативный процесс и его элементы: «коммуникация», «интеракция», «социальная перцепция». 4. Деловых коммуникаций: задачи и отличительные особенности. Типы моделей коммуникационных сетей в организации.	2	
2	Вербальные средства общения в деловой коммуникации 1. Человеческая речь как источник информации. 2. Убедительность и эффективность речи. 3. Стили письма и речи. 4. Подтекст в деловых коммуникациях.	2	
3	Невербальные средства общения в деловых коммуникациях 1. Взаимодействие вербальных и невербальных средств коммуникации. 2. Средства невербальной коммуникации. Кинесика. Такесика. Проксемика. 3. Ольфакторная система в деловых коммуникациях. 4. Интерпретация и контроль невербального поведения.	2	
4	Коммуникативные барьеры в деловом общении 1. Понятие «барьеры коммуникации». 2. Виды коммуникативных барьеров. 3. Слушание в деловом общении. 4. Трехактная модель выслушивания.	2	2
5	Конфликты в деловых коммуникациях 4. Понятие и структура конфликта. 5. Типы и причины конфликтов в деловых коммуникациях. 6. Конфликты в деловых коммуникациях, пути и способы их разрешения.	2	
6	Манипуляции в деловых коммуникациях 1. Представление о манипуляции в науке. 2. Организационно-процедурные приемы манипуляции. 3. Манипулятивные приемы психологического характера или психологические уловки.	2	

7	Деловая беседа как форма деловых коммуникаций. 1. Виды деловой беседы. 2. Структура деловой беседы. 3. Типы собеседников. Вопросы собеседников и их психологическая сущность. 4. Деловой разговор по телефону.	4	
8	Деловое совещание и заседания. Практика организации и проведение 1. Деловое совещание как форма коллективного обсуждения производственных вопросов. 2. Основные элементы делового совещания. 3. Задачи и правила поведения руководителя совещания. 4. Правила поведения для участников совещания.	2	2
9	Публичное выступление 1. Подготовка к выступлению. 2. Составление плана речи. 3. Как завоевать и удержать внимание аудитории. 4. Культура речи делового человека.	2	
	Итого за 5 семестр	18	4
	Итого	18	4

Описание практических занятий

Практическое занятие 1.

Тема 1: Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности

Вопросы для обсуждения:

1. Категория «общение» в науке.
2. Сравнительная характеристика понятий «общение», «деловая коммуникация», «взаимодействие».
3. Коммуникативный процесс и его элементы: «коммуникация», «интеракция», «социальная перцепция».
4. Деловых коммуникаций: задачи и отличительные особенности. Типы моделей коммуникационных сетей в организации.

Основные понятия и термины

Общение – сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями в совместной деятельности.

Коммуникация – передача сообщения, сознательное, построенное преимущественно на рациональной основе, адресное и целесообразное влияние на взгляды и ценности собеседника.

Социальная перцепция – восприятие собеседника в процессе общения, восприятие его внешних признаков, соотнесение их с личностными характеристиками воспринимаемого индивида и интерпретацию на этой основе его поступков.

Идентификация – психологический приём понимания другого человека, суть которого в предположение о внутреннем состоянии партнёра посредством попытки поставить себя на его место.

Эмпатия – особый способ понимания другого человека, при котором отсутствует рациональное осмысление проблем другого человека, преобладает стремление эмоционально откликнуться на его проблемы.

Интеракция – взаимодействие как процесс непосредственного или опосредованного воздействия субъектов друг на друга, порождающих их взаимную обусловленность и связь. Каждый из взаимодействующих субъектов выступает как причина другого и как следствие одновременного обратного влияния партнера по общению.

Деловая коммуникация – коммуникация, которая происходит в сфере официальных отношений и направлена на решение определенной проблемы или достижение конкретного результата, характеризуется общими интересами и целями взаимодействующих субъектов. Объектом исследования деловых коммуникаций являются различные аспекты общения людей в деловой сфере.

Темы докладов

1. Механизмы психологической защиты.
2. Технология делового общения.
3. Восприятие и понимание в процессе общения.
4. Стереотипы и установки восприятия.
5. Средства и методы воздействия на личность.

Практическое задание 1: Разработка коммуникативной стратегии для команды

Цель: Научиться проектировать систему общения в профессиональной группе с учетом психологических особенностей сотрудников.

Задание:

1. **Диагностика (в группах 3-4 человека):**
 - Смоделируйте профили условных членов команды (например: «конфликтный коллега», «молчаливый эксперт», «гиперобщительный менеджер»).
 - Определите, какие коммуникативные риски возникают при их взаимодействии.
2. **Проектная работа:**
 - Разработайте **коммуникативный кодекс** для команды (5-7 правил), например:
 - «Использование „Я-высказываний“ в конфликтах».
 - «Фиксация договоренностей письменно после совещаний».
 - Подготовьте **инфографику-памятку** по правилам для условной команды.
3. **Презентация:**
 - Обоснуйте, как ваша стратегия учитывает:
 - Социальные роли в коллективе.
 - Каналы коммуникации (офлайн/онлайн).
 - Эмоциональный интеллект.

Критерии оценки:

- Учет психологических особенностей аудитории.
- Баланс между формальностью и гибкостью правил.
- Креативность подачи материала.

Дополнение: Для выполнения заданий используйте теории:

- Трансактный анализ (Э. Берн).
- Принципы активного слушания (К. Роджерс).
- Модель DISC (поведенческие типы).

Практическое занятие 2.

Тема 2: Вербальные средства общения в деловой коммуникации

Вопросы для обсуждения

1. Человеческая речь как источник информации.
2. Убедительность и эффективность речи.
3. Стили письма и речи.
4. Подтекст в деловых коммуникациях.

Основные понятия и термины

Речь – естественный звуковой язык, т.е. система фонетических знаков (слов).

Стиль речи – это система речевых средств, исторически сложившихся и социально закреплённых, которые используются при общении в зависимости от сферы направленности общения или сферы профессиональной деятельности.

Официально-деловой стиль – отличается от других стилей устойчивостью и замкнутостью. Типичной чертой официально-делового стиля является наличие в нём многочисленных речевых стандартов, клише. Многие виды деловых документов имеют общепринятые формы изложения и расположения материала.

Официально-деловой стиль – это стиль документов: международных договоров, государственных актов, юридических законов, уставов, инструкций, служебной переписки, деловых бумаг.

Публицистический стиль – стиль, совмещающий в себе языковую функцию воздействия (пропаганды и агитации) с информативной функцией (сообщение новостей). В публицистическом стиле широко общественно-политическая лексика. Значительную долю стиля составляют общелитературные слова и термины.

Научный стиль – разновидностям литературного языка, которым присущ ряд общих условий функционирования и языковых особенностей: предварительное обдумывание высказывания, монологический характер, строгий отбор языковых средств, тяготение к нормированной речи.

В деловых коммуникациях научный стиль используется там, где научные разработки внедряются в производство, в инновационных бизнес-проектах.

Разговорный стиль – представляет собой функциональную систему, достаточно отличную от книжного (литературного) стиля, хотя оба стиля находятся в «одном поле».

Разница в том, что книжный стиль – это более строго выстроенный, систематизированный язык, а разговорный – некодифицированный, более свободный, в меньшей степени регламентированный, но тоже литературный язык.

Подтекст – скрытый смысл высказывания, обусловленный ситуацией общения и не выраженный вербально. Подтекст не является обязательным элементом речевого взаимодействия, но его влияние на собеседника иногда оказывается более сильным, чем непосредственное высказывание.

Темы докладов

1. Прямые смыслы высказывания и скрытые подтексты.
2. Взаимодействие функциональных стилей русского языка.
3. Доклад как жанр устной научной речи.
4. Языковые особенности речи современных политиков.
5. Нормы современного русского языка.

Практическое задание 1: Анализ и коррекция деловой переписки

Цель: Научиться выявлять и устранять ошибки в вербальной коммуникации на примере деловых писем.

Задание:

1. **Анализ кейсов** (индивидуально/в парах):
 - Получите 2 образца деловых писем (одно — с ошибками: канцеляризмы, сложные конструкции, отсутствие четкого call-to-action; второе — грамотное).

- Определите 3 вербальные ошибки в «плохом» письме (например: «Просим вас осуществить возврат денежных средств в кратчайшие сроки» → «Пожалуйста, верните деньги до 20 мая»).
- Перепишите письмо, применяя принципы ясности, вежливости и конкретности.

2. Практикум:

- Напишите ответ на жалобу клиента (дана вводная), используя:
 - Позитивную лексику («Благодарим за обратную связь» вместо «Мы получили вашу претензию»).
 - Четкие действия («Исправим ситуацию до пятницы»).

Критерии оценки:

- Умение заменять канцеляризмы на понятные формулировки.
- Соблюдение структуры письма (проблема → решение → сроки).

Практическое задание 2: Презентация-питчинг с акцентом на вербальные техники

Цель: Отработать убедительную вербальную коммуникацию в условиях ограниченного времени.

Задание:

1. **Подготовка** (в группах 3-4 человека):
 - Выберите продукт/услугу (например: экоприложение, корпоративный тренинг).
 - Разработайте 3-минутный питчинг для инвестора, используя:
 - **Тройную аргументацию** («Экономит время, снижает затраты, повышает лояльность»).
 - **Призывы к действию** («Давайте начнем сотрудничество с пробного периода»).
 - **Вопросы для вовлечения** («Знакомы ли вы с проблемой X?»).
2. **Презентация и разбор:**
 - Выступите перед группой. Слушатели отмечают:
 - Четкость формулировок.
 - Использование терминологии (без перегруза).
 - Эффективность аргументов.
 - Получите feedback по шкале 1-5 баллов.

Критерии оценки:

- Логичность и лаконичность речи.
- Умение адаптировать язык под целевую аудиторию.

Практическое занятие 3.

Тема 3: Невербальные средства общения в деловых коммуникациях

Вопросы для обсуждения:

1. Взаимодействие вербальных и невербальных средств коммуникации.
2. Средства невербальной коммуникации. Кинесика. Такесика. Проксемика.
3. Ольфакторная система в деловых коммуникациях.
4. Интерпретация и контроль невербального поведения.

Основные понятия и термины

Невербальный язык – разнообразные проявления (жесты, экспрессия лица, взгляд, позы, интонационно-ритмические характеристики голоса, прикосновения), которые

связаны с изменяющимися психическими состояниями человека, его отношением к партнеру, с ситуацией взаимодействия.

Невербальные средства включают в себя большой круг явлений – это не только движения тела человека и звуковая модальность речи, но и различные элементы окружающей среды, одежда, имидж человека и даже различные сферы искусства.

Кинесика – раздел паралингвистики, изучающий коммуникативные функции движений тела, совокупность значимых жестов, мимических и пантомимических движений.

Мимика – представляет собой координированные движения мышц лица, отражающие психические состояния, чувства, эмоции.

Такесика – раздел паралингвистики, изучающий невербальное поведение личности, проявляющееся в тактильных проявлениях, прикосновениях субъектов взаимодействия. К такесическим средствам общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя.

Проксемика – раздел паралингвистики, изучающий систему взаимного использования пространства партнерами по общению: ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними.

Темы докладов

1. Паралингвистика и ее средства.
2. Управление пространством и временем как средство коммуникации.
3. Ольфакторная система в деловой коммуникации.
4. Семиотика как наука о знаках.
5. Графические средства как вид паралингвистических средств.

Практическое задание 1: Анализ и коррекция невербальных сигналов в деловых переговорах

Цель: Развить навык распознавания и осознанного использования невербальных сигналов для повышения эффективности делового общения.

Задание:

1. Видеоанализ (групповая работа):

- Просмотрите запись деловых переговоров (например, фрагмент встречи представителей ОИВ с журналистами или гражданами).
- Определите 3–5 невербальных сигналов участников (жесты, позы, мимика, тон голоса, дистанция) и их влияние на ход переговоров.
- Заполните таблицу:

Сигнал (пример: «скрещенные руки»)	Возможная интерпретация (закрытость, защита)	Как улучшить («разомкнуть руки, взять ручку»)

2. Ролевая игра:

- Разбейтесь на пары («руководитель» и «подчиненный»). Проведите 3-минутную беседу (например, обсуждение опоздания).
- Наблюдатели отмечают невербальные сигналы и дают рекомендации.

Критерии оценки:

- Точность интерпретации сигналов.
- Практичность предложенных корректировок.

Практическое задание 2: Создание «идеального» делового образа: невербальный имидж

Цель: Осознать влияние внешнего вида, жестов и пространственного поведения на восприятие в профессиональной среде.

Задание:

1. **Аудит невербального имиджа (индивидуально):**
 - Сфотографируйте себя в деловой одежде или нарисуйте схему. Оцените по критериям:
 - **Одежда/аксессуары** (соответствие dress-code).
 - **Поза** (уверенная/зажатая).
 - **Контроль «паразитных» жестов** (касание лица, покачивание ногой).
2. **Групповой практикум:**
 - Смоделируйте 3 ситуации:
 - Презентация для клиентов (открытые жесты, зрительный контакт).
 - Конфликтная беседа (нейтральная поза, контроль тона голоса).
 - Сетевое мероприятие (правило «социальной дистанции» 1.2 м).
 - Запишите на видео, проанализируйте ошибки.

Критерии оценки:

- Осознанность применения невербальных техник.
- Соответствие ситуации.

Практическое занятие 4.

Тема 4: Коммуникативные барьеры в деловом общении

Вопросы для обсуждения

1. Понятие «барьеры коммуникации».
2. Виды коммуникативных барьеров.
3. Слушание в деловом общении.
4. Трехактная модель выслушивания.

Основные понятия и термины

Барьеры коммуникации – препятствия на пути эффективной коммуникации, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации.

Нерефлексивное слушание – это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника со своими замечаниями. Такого вида слушание особенно уместно, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наиболее волнующие вопросы.

Рефлексивное слушание – представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные вопросы, среди которых выделяют перефразирование, выяснение, отражение чувств и резюмирование.

Перефразирование – собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял вас...», «Вы думаете, что...», «По вашему мнению...».

Выяснение – это обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Что вы имеете в виду?», «Я не понял», «Пожалуйста, уточним это».

Отражение чувств – акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и т.д.

Резюмирование – подытоживание основных идей и чувств говорящего, для чего используются фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное вами, то...».

Эмпатическое слушание – позволяет как бы переживать те же чувства, которые испытывает собеседник, понимать и разделять его эмоциональное состояние. При эмпатическом слушании совершенно неуместны критика, оценка и поучения в адрес говорящего.

Темы докладов

1. Слушание в деловой коммуникации.
2. Умение слушать.
3. Трудности эффективного слушания.
4. Обратная связь.
5. Умение задавать вопросы.

Практическое задание 1: Анализ коммуникативных барьеров в профессиональном общении

Цель: Выявить типичные коммуникативные барьеры в профессиональной среде и разработать стратегии их преодоления.

Задание:

1. Кейс-анализ (индивидуально/в парах):

- Изучите предложенную ситуацию (например: конфликт из-за неверной интерпретации письменного распоряжения руководителя; неэффективное совещание из-за отсутствия обратной связи).
- Определите тип барьера (семантический, психологический, организационный и др.).
- Предложите 2-3 способа устранения барьера (например: уточняющие вопросы, активное слушание, изменение формата коммуникации).

2. Ролевая игра (группа):

- Разыграйте ситуацию с барьером, продемонстрировав «неэффективный» и «исправленный» диалог.
- Обсудите, какие техники помогли улучшить взаимодействие.

Критерии оценки:

- Глубина анализа кейса.
- Практическая применимость предложенных решений.
- Убедительность ролевой демонстрации.

Практическое занятие 5.

Тема 5 Конфликты в деловых коммуникациях

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и структура конфликта.
2. Типы и причины конфликтов в деловых коммуникациях.
3. Конфликты в деловых коммуникациях, пути и способы их разрешения.

Основные понятия и термины

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, позиций, мнений или взглядов двух или более субъектов, обычно сопровождающееся негативными эмоциями и чувствами, переживаемыми такими субъектами по отношению друг к другу.

Структура конфликта – совокупность устойчивых связей и компонентов конфликта, без которых он не может существовать как взаимосвязанный и целостный процесс.

Субъект конфликта – это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта, из-за чего стороны вступают в противоборство.

Внутриличностный конфликт – внутриличностное противоречие, воспринимаемое и эмоционально переживаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу сознания, направленную на его преодоление.

Межличностный конфликт – самый распространенный тип конфликта, вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу относительно общего предмета потребности (расположение руководства, ресурсы и т.д.).

Конфликт между личностью и группой конфликт – возникает в случае противоречий в ожиданиях группы и отдельной личности.

Межгрупповой конфликт – возникает между функциональными группами внутри организации.

Объективные причины конфликта в деловых коммуникациях – обстоятельства или условия, появляющиеся или существующие независимо от воли человека. К числу объективных причин конфликта можно отнести: причины, связанные с несовершенством организации производства и управления.

Субъективные причины конфликта в деловых коммуникациях – причины представляют собой комплекс индивидуально личностных особенностей человека, его интересов, убеждений, потребностей, ценностных ориентации.

Стратегии взаимодействия в условиях конфликта – ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

Уход от конфликта – стратегия поведения в ситуации конфликта предполагающая физическое или психологическое устранение от конфликта.

Приспособление – стратегия поведения в ситуации конфликта предполагающая попытку удовлетворения интересов партнеров в ущерб своих собственных интересов.

Стратегия принуждения – стратегия поведения в ситуации конфликта предполагающая его разрешение с помощью силы, словесных нападков или манипуляции. Суть этой стратегии описывается поговоркой «кто силен, тот и прав».

Стратегия компромисса стратегия поведения в ситуации конфликта предполагающая готовность партнеров чем-то пожертвовать, чтобы найти общее в их позициях, попытку разрешить конфликт, предоставив, по крайней мере, некоторое удовлетворение обеим сторонам.

Стратегия сотрудничества – стратегия поведения в ситуации конфликта предполагающая такое разрешение конфликта, при котором учитываются потребности и вопросы каждой стороны, и партнеры приходят к взаимно удовлетворяющему решению.

Темы докладов

1. Этапы развёртывания конфликта: предконфликтный, открытый, послеконфликтный.
2. Поведение руководителя в конфликтной ситуации в организации.
3. Внутриличностный конфликт работника в организации.
4. Объективные причины конфликта в организации.
5. Субъективные причины конфликта в организации.

Практическое задание 1: Анализ и разрешение конфликтного кейса в команде

Цель: Развить навыки диагностики причин конфликта и применения стратегий его разрешения в профессиональной среде.

Задание:

1. Разбор кейса (в группах 3-4 человека):

- Получите описание конфликтной ситуации (например: спор между отделами из-за сроков проекта; разногласия между руководителем и подчиненным по поводу KPI).
- Проведите анализ по схеме:
 - **Причины** (интересы, неверные коммуникации, ресурсы).
 - **Тип конфликта** (деловой/личный, конструктивный/деструктивный).
 - **Стадия эскалации** (напряженность, открытое противостояние, кризис).

2. Ролевая игра «Медиация»:

- Распределите роли: «конфликтующие стороны», «медиатор», «наблюдатели».
- Проведите переговоры, используя технику «Я-высказываний» и активного слушания.
- Предложите 3 варианта решения (компромисс, сотрудничество, арбитраж).

Критерии оценки:

- Глубина анализа причин конфликта.
- Эффективность выбранной стратегии разрешения.

Практическое задание 2: Разработка «Кодекса конфликтного поведения» для организации

Цель: Научиться профилактике конфликтов через создание организационных стандартов коммуникации.

Задание:

1. Исследование (индивидуально):

- Опросите коллег/одногруппников о типичных конфликтах на работе (анонимно).
- Выявите 3 частые причины (например: нечеткие зоны ответственности, эмоциональные реакции).

2. Проектная работа (в группах):

- Создайте «Кодекс» из 5-7 правил, например:
 - «Конфликты интересов обсуждаются в течение 24 часов».
 - «Критика направляется на процесс, а не на личность».
- Подготовьте **инфографику-памятку** с алгоритмом действий при конфликте.

3. Презентация:

- Обоснуйте, как каждый пункт кодекса снижает риски конфликтов.
- Разыграйте сценку, демонстрирующую применение правил.

Критерии оценки:

- Практическая применимость правил.
- Учет психологических аспектов.

Дополнение:

- Используйте модели:
 - **Томаса-Килманна** (стратегии поведения в конфликте).
 - «**Окно Джохари**» для анализа восприятия.
- Разберите кейсы компаний (например, Google: принцип «Don't be evil»).

Итог: Умение управлять конфликтами превращает их в источник развития команды.

Практическое занятие 6.

Тема 6: Манипуляции в деловых коммуникациях

Вопросы для обсуждения:

1. Представление о манипуляции в науке.
2. Организационно-процедурные приемы манипуляции.
3. Манипулятивные приемы психологического характера или психологические уловки.

Основные понятия и термины

Манипуляция – это вид психологического воздействия, реализация которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Причины манипуляции – ситуации, которые создают благоприятные условия для людей, желающих поиметь что-то от других, и, которые, этой ситуацией пользуются, наличие в обществе людей, которые допускают, чтобы ими пользовались.

Манипулятор – человек, у которого в отношении к людям отсутствует искренность, его целью является получить выгоду для себя, но при этом выглядеть хорошо с точки зрения социальных норм.

Мишень психологического воздействия – это те психические компоненты объекта воздействия, на которые оказывается воздействие: способ мышления, стиль поведения, привычки; умения, навыки, квалификация потребности, интересы, склонности; мировоззрение, убеждение, верования; знания о мире вещей, о людях, явлениях и отношениях; психические состояния, чувства и эмоции.

Контекстуальное оформление манипуляции – условия воздействия манипулятора организованные таким образом, чтобы обеспечить успех манипуляции. К условиям воздействия относят место, где непосредственно разворачивается манипуляция, оформление места, официальная либо неофициальная обстановка.

Техника присоединения в манипуляции – техника, разработанная в нейролингвистическом программировании. Присоединение происходит по позе, жестам, движениям, мимике, присоединение к ведущей репрезентативной системе (кинестетической, визуальной, аудиальной) и по эмоциональному состоянию.

Организационно-процедурные приемы манипуляции – приемы направленные на ущемление интересов деловых партнеров, принятие нужного решения, сведение переговоров к заведомо неприемлемому для противоположной стороны варианту, срыв обсуждений.

Манипулятивные приемы психологического характера или психологические уловки – это манипулятивные приемы основанные на психологическом воздействии на делового партнера с целью введения его в состояние раздражения, игре на его чувствах самолюбия, стыда, использовании проявлений и тончайших особенностей психики человека. В результате такого воздействия партнер по общению частично теряет способность здраво рассуждать и начинает реагировать на раздражители автоматически, т.е. подчиняется психологическому воздействию.

Темы докладов

1. Техники психологического воздействия на собеседника.
2. Правила нейтрализации манипуляций.
3. Причины манипуляций.
4. Логические манипуляции.
5. Психологические особенности манипулятора и жертвы манипуляций.

Темы рефератов

1. Социальные основы делового общения. 14

2. Мыслители древности и нового времени о людях как субъектах общения.
3. Психология народов: Х. Штейнталь, М. Лацарус, В. Вунд.
4. Психология масс: С. Сигеле и Г. Лебон.
5. Психология межличностного общения.
6. Развитие психологии личности и межличностных отношений в трудах российских ученых.
7. Проблема человеческого общения в контексте поведенческой психологии.
8. Тема общения в трудах ученых гуманистического направления.
9. Интеракционизм как теория социального взаимодействия.
10. Психоанализ – роль социальных факторов в развитии личности.

Практическое задание 1: Анализ и нейтрализация манипулятивных техник в переговорах

Цель: Научиться распознавать манипуляции и применять контрстратегии в деловом общении.

Задание:

1. Разбор кейсов (индивидуально/в парах):

- Изучите 3 реальных сценария манипуляций:
 1. **«Игра на чувстве вины»** («Без вас проект провалится!»).
 2. **«Ложная срочность»** («Решайте сейчас, или условия ухудшатся»).
 3. **«Подмена понятий»** (связь несвязанных фактов: «Успешные люди всегда соглашаются»).
- Для каждого случая:
 - Определите тип манипуляции (по классификации Е. Доценко).
 - Предложите 2-3 фразы для нейтрализации (например: «Давайте обсудим реальные сроки»).

2. Ролевая игра «Переговоры с манипулятором»:

- Разыграйте диалог, где одна сторона использует манипуляции, а другая применяет контртехники:
 - **Метод «заезженной пластинки»** (повторение своей позиции).
 - **Тактика вопросов** («Почему вы считаете это срочным?»).
- Группа оценивает эффективность защиты.

Критерии оценки:

- Точность идентификации манипуляций.
- Уместность и этичность контрприемов.

Практическое задание 2: Создание «Этичного кодекса убеждения» для команды

Цель: Отличить манипуляции от этичного влияния и сформировать стандарты честной коммуникации.

Задание:

1. Сравнительный анализ (группы 3-4 человека):

- Сравните 2 подхода:
 - **Манипулятивный** (скрытые угрозы, игра на слабостях).
 - **Этичное убеждение** (аргументы, прозрачность).
- Заполните таблицу:

Критерий	Манипуляция	Этичное влияние
Цель	Контроль над оппонентом	Взаимная выгода
Методы	Ложь, давление	Факты, открытый диалог

2. Разработка кодекса:

- Сформулируйте 5 правил, например:
 - «Используем только проверенные данные».
 - «Открыто озвучиваем свои цели».
- Создайте **комикс/инфографику**, иллюстрирующую разницу между манипуляцией и убеждением.

3. Презентация:

- Приведите примеры из бизнеса и госструктур (например, как Coca-Cola избегает манипуляций в рекламе).

Критерии оценки:

- Четкость разграничения понятий.
- Креативность подачи кодекса.

Дополнение:

- Изучите техники: «Принцип 3 „Да“», «Метод Сократа».
- Разберите **статью 10.3 Кодекса РФ о рекламе** (запрет манипуляций).

Итог: Навык противостояния манипуляциям защищает репутацию и повышает качество деловых решений.

Практическое занятие 7.

Тема 7: Деловая беседа как форма деловых коммуникаций.

Вопросы для обсуждения:

1. Виды деловой беседы.
2. Структура деловой беседы.
3. Типы собеседников. Вопросы собеседников и их психологическая сущность.
4. Деловой разговор по телефону.

Основные понятия и термины

Деловая беседа – речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешение деловых проблем или выработке конструктивного подхода к их решению

Виды деловой беседы:

- беседы информационного характера;
- беседы дисциплинарного характера;
- беседы, связанные с поручением задания;
- бесед, связанные с контролем выполнения задания;
- беседы в ходе конфликтной ситуации, направленные на ее разрешение;
- беседы неформального характера для улучшения психологического климата;
- беседы – обращения с просьбой к руководителю;
- беседы при найме и увольнении;
- беседы неформального характера, как правило, необходимы руководителю для

того, чтобы, зная, как складываются отношения в коллективе, какие есть "проблемные точки", чтобы вовремя включиться в решение проблем.

Структура деловой беседы.

Деловая беседа состоит из пяти фаз: начало беседы, передача информации, аргументирование, опровержение доводов собеседника, принятие решения.

Начало беседы – это "мост" между партнерами по деловой коммуникации, содержанием начала беседы является выработка правильного и корректного отношения к собеседнику, создание приятной атмосферы для беседы, привлечение внимания к предмету собеседования, пробуждение интереса к беседе.

Передача информации в деловой беседе – фаза является продолжением начала беседы и переходом к фазе аргументации. Содержанием этой фазы является: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его фирмы, выявление мотивов и целей собеседника, передача запланированной информации, формирование основ для аргументации или предварительная проверка правильности отдельных узловых пунктов аргументации, анализ и проверка позиции собеседника.

Аргументирование в деловой беседе – это фаза определения позиций собеседников по данной проблеме, формирование предварительного мнения, как со стороны инициатора беседы, так и со стороны собеседника. Возможно устранение или смягчения противоречий, наметившихся до беседы или возникшие в ходе её проведения, критическая проверка положений и фактов, изложенных собеседниками.

Опровержение доводов собеседника – фаза активного слушания и убеждения собеседника.

Принятие решения и завершения беседы – фаза достижения основной либо альтернативной цели, составление всеобъемлющего резюме беседы, понятного для всех присутствующих, с четко выделенным основным выводами, стимулирование нашего собеседника к выполнению намеченных действий, поддержание в случае необходимости в дальнейшем контакта с собеседником и их коллегами.

Деловые переговоры – процесс взаимодействия в целях достижения целей, наиболее цивилизованный способ разрешения конфликтов.

Пределы в переговорах – та точка в обсуждении проблемы, при достижении которой переговоры прекращаются, и истец добивается своих целей другим образом, максимальная жертва для достижения цели (минимальная заработная плата, за которую человек будет работать на своего работодателя).

Цель переговоров – это то, что достигается, чего стороны действительно желают получить, то, ради чего переговоры ведутся.

Переговоры с позиции силы – переговоры при которых участники переговоров – противники, цель переговоров – победа, средства возможно использовать любые, то есть для достижения поставленной цели «любые средства хороши».

Переговоры с позиции слабости – переговоры при которых участники переговоров – друзья, цель переговоров – соглашение, средства – те, которые обеспечивают соглашение: сознательные уступки, раскрытие своих намерений, способность поддаваться давлению.

Метод принципиальных переговоров – переговоры участники которых ориентированы на такой результат решения проблемы, который был бы обоснован справедливыми нормами независимо от воли и желания каждой из сторон, придерживаются справедливости.

Темы докладов

1. Передача и получение информации в деловой беседе.
2. Открытые и закрытые вопросы в деловой беседе.
3. Психологические особенности национальных стилей переговорного этикета.
4. Ошибки при ведении деловой беседы.
5. Телефонные переговоры.

Практическое задание 1: Проведение и анализ структурированной деловой беседы

Цель: Отработать навыки планирования, проведения и рефлексии деловой беседы в профессиональном контексте.

Задание:

1. Подготовка:

- Разбейтесь на пары (например, «руководитель — подчинённый» или «продавец — клиент»).
- Выберите сценарий:
 - Обсуждение KPI сотрудника.
 - Переговоры о продлении договора.
 - Консультация клиента по продукту.
- Подготовьте план беседы по структуре:
 1. **Установление контакта** (приветствие, светская беседа).
 2. **Обозначение цели.**
 3. **Обсуждение** (аргументы, вопросы, возражения).
 4. **Подведение итогов** (договорённости, сроки).
 5. **Завершение** (благодарность, поддержание отношений).

2. Проведение беседы (10 минут):

- Один участник ведёт беседу, второй фиксирует:
 - Соблюдение структуры.
 - Использование открытых/закрытых вопросов.
 - Ясность формулировок.

3. Анализ:

- Обсудите, что удалось и какие моменты требуют доработки.
- Сформулируйте 2 рекомендации для улучшения эффективности беседы.

Критерии оценки:

- Чёткое следование структуре.
- Гибкость в реагировании на ответы собеседника.

Практическое задание 2: Разработка скрипта деловой беседы для сложных ситуаций

Цель: Научиться составлять коммуникативные скрипты для решения сложных вопросов в профессиональной среде.

Задание:

1. Анализ сложных сценариев (в группах 3–4 человека):

- Выберите один из сценариев:
 - Отказ клиенту в возврате товара.
 - Сообщение сотруднику о несоответствии должности.
 - Переговоры с недовольным партнёром.
- Определите:
 - Ключевые проблемы и эмоции собеседника.
 - Риски (эскалация конфликта, потеря репутации).

2. Создание скрипта:

- Разработайте пошаговый сценарий беседы, включив:
 - **Эмпатийные фразы** («Понимаю ваше недовольство»).
 - **Аргументы** (политика компании, факты).
 - **Альтернативные решения** (компромисс).
- Продумайте невербальные аспекты (тон голоса, жесты).

3. Ролевая игра:

- Разыграйте беседу, используя скрипт.
- Группа оценивает:
 - Удалось ли снизить напряжение?
 - Достигнута ли цель беседы?

Критерии оценки:

- Учёт эмоционального состояния собеседника.
- Практичность предложенных решений.

Дополнение:

- Используйте **модель DEAR** для сложных переговоров:
 - **Describe** (описание ситуации).
 - **Express** (выражение своей позиции).
 - **Assert** (предложение решения).
 - **Reinforce** (подкрепление выгодами).
- Разберите **кейсы Starbucks** (обучение бариста сложным беседам) и оцените возможность их использования в органах власти.

Итог: Умение вести деловую беседу — ключевой навык для построения профессиональных отношений.

Практическое занятие 8.

Тема 8: Деловое совещание и заседания. Практика организации и проведение

Вопросы для обсуждения:

1. Деловое совещание как форма коллективного обсуждения производственных вопросов.
2. Основные элементы делового совещания.
3. Задачи и правила поведения руководителя совещания.
4. Правила поведения для участников совещания.

Основные понятия и термины

Деловое совещание – общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного обсуждения и решения.

Участники совещания – руководитель предприятия, либо человек, которому поручили провести совещание и группа – специалисты, в чьей компетентности находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

Совещания по планированию – совещания на которых обсуждаются вопросы целенаправленности, стратегии и тактики деятельности организации, ресурсы, необходимые для реализации планов.

Совещания по мотивам труда – совещания на которых обсуждаются проблемы производительности и качества труда сотрудников, проблемы удовлетворенности персонала, причин низкой мотивации, вопросы дисциплины.

Совещания внутрифирменной организации – совещания на которых предметом обсуждения являются вопросы структурирования организации, перераспределения обязанностей.

Совещания по контролю за деятельностью работников – совещания на которых обсуждаются результаты деятельности, проблемы срывов на производстве, низкой производительности.

Совещания специфические для организации – совещания на которых обсуждаются вопросы управления в связи с ситуацией на производстве, возможностью внедрения инноваций.

Основные элементы делового совещания:

1) цель совещания – это описание желаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы.

2) тема совещания – предмет обсуждения, которая должна быть актуальной, конкретно сформулированной, представлять интерес для участников совещания. На совещание выносятся темы, которые не могут решить отдельные специалисты в рабочем порядке.

3) повестка совещания – письменный документ, заранее рассылаемый участникам совещания, содержит следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии, должность докладчиков;
- время, отведенное на каждый вопрос.

Темы докладов

1. Повестка дня в деловом совещании.
2. Правила проведения деловых совещаний для руководителя.
3. Совещания на высшем иерархическом уровне.
4. Личностный фактор в деловых переговорах.
5. Успешность переговоров: основные показатели.

Практическое задание 1: Организация и проведение имитационного делового совещания

Цель: Отработать навыки планирования, проведения и анализа эффективности делового совещания.

Задание:

1. Подготовка (группы 4-5 человек):

- Выберите тип совещания:
 - **Планировочное** (например, запуск нового проекта).
 - **Проблемное** (разбор срыва сроков).
 - **Оперативное** (еженедельный отчет).
- Распределите роли:
 - **Председатель** (ведет совещание).
 - **Секретарь** (фиксирует решения).
 - **Участники** (готовят вопросы/предложения).
- Подготовьте документы:
 - Повестка дня (3-5 пунктов, временные рамки).
 - Материалы для обсуждения (краткие тезисы).

2. Проведение совещания (15-20 минут):

- Соблюдайте регламент.
- Практикуйте техники:
 - Управление дискуссией («Давайте вернемся к пункту 2»).
 - Фиксация решений (SMART-формулировки).

3. Анализ:

- Оцените по чек-листу:

Критерий	Да/Нет
Четкая повестка	
Соблюдение времени	
Участие всех присутствующих	
Конкретные решения	

Критерии оценки:

- Логичность структуры совещания.
- Эффективность управления дискуссией.

Практическое задание 2: Оптимизация неэффективного заседания

Цель: Научиться выявлять и устранять типичные ошибки в проведении заседаний.

Задание:

1. Анализ проблемного кейса:

- Просмотрите запись/описание «провального» заседания (характерные ошибки:
 - Отсутствие повестки.
 - Доминирование 1-2 участников.
 - Отсутствие итоговых решений).
- Выявите 3 ключевые проблемы и их последствия.

2. Работа в группах:

- Переработайте сценарий заседания:
 1. Скорректируйте повестку (приоритезация вопросов).
 2. Продумайте методы вовлечения (например, «мозговой штурм» для тихих участников).
 3. Разработайте шаблон протокола с колонками:

| Вопрос | Решение | Ответственный | Срок |

2. Презентация решений:

- Проведите мини-заседание (7-10 минут), демонстрируя исправленные подходы.
- Получите обратную связь по шкале:
 - 1 балл — ошибки повторены.
 - 5 баллов — заметное улучшение.

Критерии оценки:

- Глубина анализа исходных ошибок.
- Практическая применимость предложенных изменений.

Итог: Навык организации результативных совещаний экономит до 30% рабочего времени (по данным McKinsey).

Практическое занятие 9.

Тема 9: Публичное выступление

Вопросы для обсуждения

1. Подготовка к выступлению.
2. Составление плана речи.
3. Как завоевать и удержать внимание аудитории.
4. Культура речи делового человека.

Основные понятия и термины

Публичное выступление – элемент речевой деятельности, появляющийся в ходе общения между оратором и публикой.

Ораторская речь – воздействующая, убеждающая речь, которая обращена к широкой аудитории, произносится профессионалом речи и имеет своей целью изменить поведение аудитории, её взгляды, убеждения, настроения.

Предварительная подготовка к выступлению заключается в себе следующее:

- 1) цели и задачи выступления;
- 2) главную мысль (месседж);
- 3) параметры выступления: где и как стоять, ходить и т.д.;
- 4) начало и финал;
- 5) яркую «фишку»;
- 6) детали интерактива, игры с аудиторией.

Специальные речевые действия поддержания контакта: обращение, приветствие, комплимент, прощание.

Речевая культура – это искусство речевого общения с соблюдением определенных требований и условностей, предписываемых современными нормами языкового общения.

Основная задача публичного выступления – донести до своих партнеров с помощью средств речевого общения свои деловые предложения, заинтересовывать собеседников, убедить в их реальности, во-вторых, правильно воспринять отношение ваших партнеров к высказанным предложениям и, в-третьих, в результате взаимных договоренностей выработать совместные решения.

Показатели оценки деловой речи – краткость, ясность, точность, чистота, правильность, оригинальность, понятность, выразительность, впечатляющая сила и убедительность.

Темы докладов

1. Виды публичного выступления.
2. Правила публичного выступления.
3. Страх публичного выступления.
4. Невербальные средства в публичном выступлении.
5. Научный доклад как вид публичного выступления.

Практическое задание 1: Подготовка и проведение убеждающей речи

Цель: Развить навыки структурирования и подачи убедительного публичного выступления.

Задание:

1. Подготовка речи (индивидуально):

- Выберите актуальную тему (например: «Внедрение гибкого графика в компании», «Важность экологических инициатив в бизнесе»).
- Составьте речь на 3-5 минут, используя структуру «Проблема – Решение – Выгода»:
 1. **Вступление** (зацепите внимание: вопрос, статистика, история).
 2. **Основная часть** (3 аргумента с примерами).
 3. **Заключение** (призыв к действию).

2. Выступление перед аудиторией (группа 5-7 человек):

- Оцените друг друга по критериям:

Критерий	Баллы (1-5)
Четкость структуры	
Убедительность аргументов	
Контакт с аудиторией (зрительный контакт, жесты)	
Управление голосом (темп, интонация)	

3. Анализ:

- Получите обратную связь:
 - Что удалось?
 - Что можно улучшить?

Дополнение:

- Используйте **приемы сторителлинга** (личные истории, метафоры).
- Практикуйте **технику «Три Да»** (подводите аудиторию к согласию).

Практическое задание 2: Импровизированное выступление в формате «Печа-Куча»

Цель: Научиться ясно и кратко выражать мысли в условиях ограниченного времени.

Задание:

1. Подготовка:

- Каждый участник получает случайную тему (например: «Цифровизация госуслуг», «Корпоративные традиции»).
- Время на подготовку — 5 минут.

2. Проведение:

- Выступление длится **ровно 2 минуты** (формат «Печа-Куча»: 20 слайдов × 6 сек).
- Используйте:
 - **1 слайд** (визуал: фото, схема, график).
 - **3 ключевых тезиса.**
- Аудитория фиксирует:
 - Поняли ли основную мысль?
 - Была ли структура (начало/середина/конец)?

3. Разбор ошибок:

- Назовите **1 главную сильную сторону** и **1 слабую** для каждого выступающего.

Критерии оценки:

- Логичность изложения.
- Умение уложиться в регламент.

Дополнение:

- Изучите **правило 10/20/30** (10 слайдов, 20 минут, 30 шрифт) для презентаций.
- Практикуйте **дыхательные техники** против волнения.

Итог: Навык публичных выступлений повышает уверенность и профессиональную ценность.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Перечень основной литературы:

1. Круглова, С. А. Деловая коммуникация : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. А. Кузьмина, И. В. Щербакова ; науч. ред. О. А. Фомина. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 96 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=694500> (дата обращения: 10.03.2023). – ISBN 978-5-4499-3343-0. – Текст : электронный. (экземпляров неограниченно)
2. Деловое общение : учебное пособие : [16+] / П. К. Магомедова, А. С. Шапиева, Ш. И. Булуева, А. А. Цамаева ; Дагестанский государственный педагогический университет, Дагестанский государственный университет народного хозяйства (ДГУНХ), Чеченский государственный университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 252 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=613810> (дата обращения: 10.03.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1969-4. – DOI 10.23681/613810. (экземпляров неограниченно)
3. Деловое письмо : учебное пособие : [16+] / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 11-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 162 с. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621633> (дата обращения: 10.03.2023). – Библиогр.: с. 113-116. – ISBN 978-5-394-04188-4.

Перечень дополнительной литературы:

1. Владимирова, Н. В. Основы деловых коммуникаций : учебное пособие : [16+] / Н. В. Владимирова, Н. В. Соломина ; Омский государственный технический университет. – Омск : Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2019. – 110 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683047> (дата обращения: 10.03.2023). – Библиогр.: с. 68-73. – ISBN 978-5-8149-2774-3. (экземпляров неограниченно)
2. Трофимова, О. В. Основы делового письма : учебное пособие / О. В. Трофимова, Е. В. Купчик ; Тюменский государственный университет. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 305 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=57968> (дата обращения: 10.03.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9765-0930-6. (экземпляров неограниченно).

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

<http://fcior.edu.ru> - Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов
<http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
<https://biblioclub.ru/>. - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
<https://biblio-online.ru/> - ЭБС «Электронная библиотечная система ЮРАЙТ»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Коммуникации в региональном и муниципальном
управлении»

для студентов направления подготовки
38.04.04 – Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026

Содержание

1.	Общая характеристика самостоятельной работы студента	4
2.	План-график выполнения самостоятельной работы	5
3.	Контрольные точки и виды отчетности по ним	5
4.	Методические рекомендации по самостоятельному изучению литературы	5
5.	Список рекомендуемой литературы	9

Введение

Целью освоения дисциплины является формирование универсальных (УК-4) и профессиональных (ПК-1) компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Основная цель курса «Коммуникации в региональном и муниципальном управлении» заключается в формировании у обучающихся комплексного представления о сущности и специфике коммуникационного процесса в сфере регионального и муниципального управления.

Задачами освоения дисциплины являются: вооружение бакалавров государственного и муниципального управления знаниями о сущности и структуре межличностного общения, о факторах и условиях его эффективности, достаточными для решения практических задач, возникающих в процессе их последующей трудовой деятельности; формирование навыков владения методами и тактическими приемами рационального обеспечения своих интересов и достижения эффективного сотрудничества, навыков ведения деловых переговоров, бесед, дискуссий и других форм делового общения, а так же систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в сфере управления, выработка способностей комплексно и с учетом реальной обстановки решать практические задачи по совершенствованию государственного и муниципального управления с учетом мировых достижений развития науки управления как на региональном, так и на муниципальном уровне.

Дисциплина «Коммуникации в региональном и муниципальном управлении» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина изучается на 3 курсе

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном (ых) языке (ах)	ИД-1 УК-4. Выбирает приемлемый стиль делового общения на государственном(-ых) и иностранном(-ых) языках, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнерами в устной и письменной формах	Осуществляет деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном (ых) языке (ах)
	ИД-2 УК-4. Использует информационно-	

	коммуникационные технологии для повышения эффективности профессионального взаимодействия, поиска необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном(-ых) и иностранном(-ых) языках	
	ИД-3 УК-4. Оценивает эффективность применяемых коммуникативных технологий в профессиональном взаимодействии на государственном(-ых) и иностранном(-ых) языках, производит выбор оптимальных	
ПК-1. Способен осуществлять основные функции управления муниципальным образованием и территорией, деятельностью органов муниципального управления; определять цели их развития	ИД-2 ПК-1. Использует технологии делового взаимодействия в управленческой практике.	Осуществляет основные функции управления муниципальным образованием и территорией, деятельностью органов муниципального управления; определяет цели их развития

1. Общая характеристика самостоятельной работы студента

Цель самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины: формирование и закрепление знаний в области антикризисного управления, обуславливающих формирование у студентов компетенций, предусмотренных программой дисциплины.

Задачами самостоятельной работы по дисциплине «Коммуникации в региональном и муниципальном управлении» являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;

- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на практических занятиях, при написании выпускной квалификационной работы.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает самостоятельное изучение литературы.

Целью самостоятельного изучения вопросов тем лекций является их углубленное изучение, закрепление и систематизация знаний по выделенным темам.

№	Вид самостоятельной работы	Форма контроля
	3 курс	
1	Самостоятельное изучение литературы	Проверка конспекта

2. План-график выполнения СРС по дисциплине

Подготовка к практическим занятиям в виде подготовки конспекта по заданной проблематике выполняется последовательно в соответствии с учебным графиком.

3. Контрольные точки и виды отчетности по ним

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

4. Методические рекомендации по самостоятельному изучению литературы

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании записей они лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения - полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

1. Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться.
2. Сам такой перечень должен быть систематизированным.
3. Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
4. Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
5. При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...
6. Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»:

можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;

2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Самостоятельное изучение темы 1.

Тема 1: Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Категория «общение» в науке.
2. Сравнительная характеристика понятий «общение», «деловая коммуникация», «взаимодействие».
3. Коммуникативный процесс и его элементы: «коммуникация», «интеракция», «социальная перцепция».
4. Деловых коммуникаций: задачи и отличительные особенности. Типы моделей коммуникационных сетей в организации.

Теоретическая часть

Общение в профессиональной сфере представляет собой сложный социально-психологический процесс, обеспечивающий обмен информацией, координацию действий и формирование межличностных отношений. Оно выполняет три ключевые функции: коммуникативную (передача информации), интерактивную (организация совместной деятельности) и перцептивную (восприятие и понимание партнеров). В профессиональном контексте общение становится инструментом управления, влияющим на эффективность труда, климат в коллективе и достижение организационных целей. Его особенности определяются формальностью, ориентацией на результат и необходимостью соблюдения делового этикета, что отличает профессиональное общение от повседневного.

С психологической точки зрения, профессиональное общение базируется на механизмах социальной перцепции (стереотипы, эффект ореола, каузальная атрибуция) и вербальных/невербальных средствах передачи информации. Например, открытые позы и зрительный контакт усиливают доверие, а использование профессионального жаргона может как объединять коллег, так и создавать барьеры для новых сотрудников. Важную роль играет эмоциональный интеллект, позволяющий распознавать и регулировать эмоции — как свои, так и партнеров. Нарушения в коммуникации (нечеткие формулировки, игнорирование обратной связи) часто приводят к конфликтам и снижению

продуктивности, что подчеркивает необходимость осознанного управления этим процессом.

В современных условиях цифровизации профессиональное общение дополняется виртуальными форматами (электронная почта, видеоконференции), что требует развития новых навыков: лаконичности письменной речи, работы с цифровым этикетом и преодоления ограничений дистанционного взаимодействия (отсутствие невербальных сигналов). Однако независимо от формата, ключевыми условиями эффективности остаются ясность целей, учет психологических особенностей аудитории и ориентация на взаимную выгоду. Развитие коммуникативной компетентности через тренинги, обратную связь и рефлекссию становится критически важным для профессионального роста и успешной карьеры

Самостоятельное изучение темы 2.

Тема 2: Вербальные средства общения в деловой коммуникации

Вопросы к самостоятельной работе

1. Человеческая речь как источник информации.
2. Убедительность и эффективность речи.
3. Стили письма и речи.
4. Подтекст в деловых коммуникациях.

Теоретическая часть

Вербальные средства общения в деловой среде представляют собой систему языковых и речевых инструментов, используемых для эффективного обмена информацией, координации действий и достижения профессиональных целей. Основу вербальной коммуникации составляют четкость формулировок, профессиональная терминология и структурированность речи, которые обеспечивают точность передачи сообщения. В отличие от повседневного общения, деловая речь характеризуется формальностью, лаконичностью и направленностью на результат, что требует от участников коммуникации осознанного выбора лексики, тона и стиля в зависимости от контекста (переговоры, презентации, письменная переписка).

Ключевыми элементами вербальной деловой коммуникации являются аргументация, вопросные техники и обратная связь. Например, использование открытых вопросов («Как вы видите решение этой проблемы?») способствует раскрытию позиции собеседника, а закрытых («Согласны ли вы с этими условиями?») — помогает быстро получить конкретный ответ. Важную роль играет языковая вежливость (формулы «благодарю за предложение», «прошу рассмотреть возможность»), которая смягчает прямые указания и снижает риск конфликтов. Однако злоупотребление канцеляризмами или сложными синтаксическими конструкциями может затруднить понимание, поэтому баланс между профессиональностью и доступностью является критически важным.

Современные вызовы деловой вербальной коммуникации связаны с глобализацией (необходимостью использования английского как языка международного общения) и диджитализацией (адаптацией письменной речи к форматам мессенджеров и электронной почты). В условиях кросс-культурного взаимодействия особое значение приобретает учет языковых нюансов и избегание двусмысленностей, которые могут привести к недопониманию. Развитие навыков вербальной коммуникации через тренировки (например, участие в дебатах, составление elevator pitch) и анализ успешных кейсов (выступлений TED, бизнес-презентаций) позволяет профессионалам повысить убедительность и эффективность делового общения в любой среде.

Самостоятельное изучение темы 3.

Тема 3: Невербальные средства общения в деловых коммуникациях

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Взаимодействие вербальных и невербальных средств коммуникации.
2. Средства невербальной коммуникации. Кинесика. Такесика. Проксемика.
3. Ольфакторная система в деловых коммуникациях.
4. Интерпретация и контроль невербального поведения.

Теоретическая часть

Невербальные средства общения представляют собой важный компонент делового взаимодействия, дополняющий и усиливающий вербальную коммуникацию. К ним относятся жесты, мимика, позы, интонация, зрительный контакт, дистанция между собеседниками и даже внешний вид. Исследования показывают, что до 60–70% информации в процессе общения передается именно через невербальные каналы. В деловой среде эти сигналы помогают установить доверие, подчеркнуть статус, выразить отношение к обсуждаемому вопросу и даже выявить скрытые эмоции собеседника. Например, открытые ладони демонстрируют искренность, а скрещенные руки могут свидетельствовать о защитной реакции или несогласии.

Особое значение в деловых коммуникациях имеют проксемика (использование пространства) и кинесика (язык тела). Оптимальная дистанция между собеседниками в формальной обстановке составляет 1,2–1,5 метра, что создает баланс между комфортом и профессиональной дистанцией. Зрительный контакт поддерживает вовлеченность, но его избыток может восприниматься как агрессия. Важную роль играет и паралингвистика — тон, темп и громкость речи. Монотонная речь снижает интерес аудитории, тогда как умеренная эмоциональная окраска помогает удерживать внимание. В переговорах невербальные сигналы часто выдают истинные намерения участников, даже если их слова говорят об обратном.

Современные деловые коммуникации, особенно в условиях гибридного и дистанционного форматов, предъявляют новые требования к невербальному общению. В видеоконференциях важно контролировать фон, освещение, угол камеры и жесты, которые могут отвлекать или усиливать посыл. Культурные различия также влияют на интерпретацию невербальных сигналов: например, кивок головой в некоторых странах означает несогласие, а прямой взгляд в глаза может считаться неуважением. Развитие эмоционального интеллекта и осознанное использование невербальных техник позволяют профессионалам повысить эффективность коммуникации, избежать недопонимания и создать позитивное впечатление в деловой среде.

Самостоятельное изучение темы 4.

Тема 4: Коммуникативные барьеры в деловом общении

Вопросы к самостоятельной работе

1. Понятие «барьеры коммуникации».
2. Виды коммуникативных барьеров.
3. Слушание в деловом общении.
4. Трехактная модель выслушивания.

Теоретическая часть

Коммуникативные барьеры представляют собой препятствия, которые искажают передачу информации, снижают эффективность взаимодействия и могут приводить к конфликтам в профессиональной среде. Эти барьеры условно делятся на психологические (личностные установки, эмоциональное состояние), организационные (иерархия, бюрократические процедуры) и технические (плохая связь, несовместимость форматов данных). Например, предвзятое отношение к собеседнику или стрессовая обстановка в коллективе могут блокировать восприятие даже четко изложенной информации. Особую сложность создают семантические барьеры, связанные с различиями в интерпретации

терминов, профессионального жаргона или культурных контекстов, что особенно актуально в международных коммуникациях.

К наиболее распространенным барьерам в деловой практике относятся: нечеткость формулировок, отсутствие обратной связи, информационная перегрузка и фильтрация сообщений (сознательное искажение информации при передаче по цепочке). Руководитель, использующий абстрактные указания («Сделайте это качественно»), провоцирует недопонимание, а пересылка сотрудникам десятков несрочных email одновременно снижает внимание к действительно важным сообщениям. В кросс-культурной коммуникации добавляются языковые барьеры и различия в нормах этикета (например, прямота высказываний, допустимая в одних культурах, в других воспринимается как грубость). Исследования показывают, что до 40% рабочих задач выполняются некорректно именно из-за коммуникативных помех.

Для преодоления барьеров применяются стратегии, включающие активное слушание, визуализацию данных (графики, схемы), стандартизацию терминологии и регулярную проверку понимания через уточняющие вопросы («Как вы планируете реализовать эту задачу?»). В организациях эффективны тренинги по коммуникативным навыкам, внедрение корпоративных глоссариев и использование многоуровневой системы передачи информации (устно + письменно + скриншоты). В цифровой среде важно минимизировать «шум»: структурировать письма по принципу BLUF (Bottom Line Up Front — главное в начале), ограничивать длину видеоконференций 30 минутами. Осознанное управление коммуникативными барьерами повышает продуктивность команд на 25-30%, согласно данным Harvard Business Review.

Самостоятельное изучение темы 5.

Тема 5 Конфликты в деловых коммуникациях

Вопросы к самостоятельной работе

1. Понятие и структура конфликта.
2. Типы и причины конфликтов в деловых коммуникациях.
3. Конфликты в деловых коммуникациях, пути и способы их разрешения.

Теоретическая часть

Конфликты в профессиональной среде представляют собой столкновение интересов, мнений или ценностей между участниками делового взаимодействия. Они возникают вследствие различных факторов: ограниченности ресурсов, нечеткого распределения обязанностей, различий в стилях коммуникации или несовпадения ожиданий. В деловом контексте конфликты могут проявляться как на межличностном уровне (например, между коллегами или руководителем и подчиненным), так и на организационном (между отделами или компаниями-партнерами). Важно отметить, что конфликты не всегда носят деструктивный характер — при грамотном управлении они могут стать источником инноваций и улучшений, стимулируя поиск новых решений и укрепляя взаимоотношения.

С точки зрения коммуникации, конфликты часто усугубляются неэффективным обменом информацией, эмоциональными реакциями и неверной интерпретацией намерений. Например, отсутствие четкой обратной связи или использование агрессивного тона в переписке может перевести рабочий спор в стадию открытого противостояния. В процессе конфликта участники склонны использовать такие стратегии поведения, как соперничество, избегание, компромисс, приспособление или сотрудничество (по модели Томаса-Килманна). Выбор стратегии зависит от значимости конфликта для сторон, их личностных особенностей и корпоративной культуры. Наиболее продуктивным подходом считается сотрудничество, направленное на поиск взаимовыгодного решения, однако оно требует высокого уровня доверия и коммуникативных навыков от всех участников.

Управление конфликтами в деловой среде предполагает профилактику и конструктивное разрешение. К профилактическим мерам относятся: четкое определение ролей и зон ответственности, развитие культуры открытой коммуникации и проведение регулярных встреч для выявления напряженности. Для разрешения уже возникших конфликтов применяются медиация, переговоры и арбитраж, в зависимости от сложности ситуации. Важную роль играет эмоциональный интеллект — способность распознавать и контролировать свои эмоции и эмоции оппонента. Эффективное управление конфликтами не только снижает уровень стресса в коллективе, но и повышает общую продуктивность, способствуя достижению организационных целей. Таким образом, конфликты в деловых коммуникациях требуют не подавления, а профессионального управления, превращая их из угрозы в ресурс развития.

Самостоятельное изучение темы 6.

Тема 6: Манипуляции в деловых коммуникациях

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Представление о манипуляции в науке.
2. Организационно-процедурные приемы манипуляции.
3. Манипулятивные приемы психологического характера или психологические уловки.

Теоретическая часть

Манипуляции в профессиональной среде представляют собой скрытое психологическое воздействие, направленное на изменение поведения, мнения или решения собеседника в интересах манипулятора. В отличие от открытого убеждения, манипулятивные техники используют неочевидные приемы, такие как игра на чувствах, искажение информации или создание искусственной срочности. В деловых коммуникациях манипуляции часто проявляются в переговорах («Если вы не согласитесь сейчас, предложение сгорит»), управлении персоналом («Настоящие профессионалы работают сверхурочно») или конкурентной борьбе. Хотя краткосрочно такие методы могут приносить результат, они подрывают доверие и портят долгосрочные отношения, что в конечном итоге снижает эффективность сотрудничества.

К распространенным манипулятивным техникам относятся: газлайтинг (ставящий под сомнение адекватность восприятия оппонента), ложная дилемма (навязывание ограниченного выбора), проецирование (перенос собственных негативных качеств на собеседника) и использование авторитетов («Все успешные компании так делают»). Особую опасность представляют пассивно-агрессивные методы — намеренные задержки ответов, саботаж решений под благовидными предлогами. Распознать манипуляцию помогают признаки: ощущение дискомфорта, противоречие между словами и невербальными сигналами, давление на эмоции (чувство вины, страха или жадности). По данным исследований, до 43% сотрудников сталкиваются с манипуляциями на рабочем месте, что повышает уровень стресса и снижает вовлеченность.

Противодействие манипуляциям требует осознанности, четких коммуникативных границ и профессиональной твердости. Эффективными стратегиями являются: перевод скрытого воздействия в открытый диалог («Правильно ли я понял, что вы предлагаете исключительно это решение?»), использование объективных критериев (данные, договоры) и метод заезженной пластинки (повторение своей позиции без эмоций). Организации могут минимизировать манипуляции через прозрачные KPI, этический кодекс и тренинги по ассертивному поведению. Важно понимать, что устойчивые деловые отношения строятся на взаимном уважении, а не на скрытом контроле — это повышает не только продуктивность, но и репутационный капитал компании.

Самостоятельное изучение темы 7.

Тема 7: Деловая беседа как форма деловых коммуникаций.

Вопросы к самостоятельной работе:

5. Виды деловой беседы.
6. Структура деловой беседы.
7. Типы собеседников. Вопросы собеседников и их психологическая сущность.
8. Деловой разговор по телефону.

Теоретическая часть

Деловая беседа представляет собой целенаправленное межличностное общение, ориентированное на решение профессиональных задач, обмен информацией и достижение конкретных результатов. В отличие от неформального общения, она характеризуется структурированностью, четкой повесткой и соблюдением делового этикета. Основными функциями деловой беседы являются: обсуждение рабочих вопросов, координация действий, принятие решений и поддержание профессиональных отношений. В зависимости от контекста, беседа может носить информационный (совещание), убеждающий (переговоры) или диагностический (собеседование) характер.

Ключевыми элементами эффективной деловой беседы выступают подготовка, управление процессом и рефлексия. На этапе подготовки определяются цель, круг участников и необходимые материалы. В ходе беседы важно контролировать время, эмоциональный фон и логику изложения, используя техники активного слушания и правильной постановки вопросов. Заключительная фаза предполагает подведение итогов, фиксацию договоренностей и определение дальнейших шагов. Особую роль играет невербальная коммуникация (поза, жесты, тон голоса), которая может как усилить, так и ослабить воздействие вербального сообщения.

Современные тенденции в проведении деловых бесед связаны с гибридными форматами (сочетание очных и онлайн-встреч), использованием цифровых инструментов (записи, чат-боты для follow-up) и акцентом на эмоциональный интеллект. Например, применение принципов нейролингвистического программирования (НЛП) помогает лучше понимать собеседника, а тайм-менеджмент-техники (например, метод Pomodoro) повышают продуктивность встреч. Однако вне зависимости от формата, успех деловой беседы определяется взаимным уважением, ясностью целей и способностью находить баланс между профессионализмом и человечностью. Развитие этого навыка критически важно для построения долгосрочных деловых отношений.

Самостоятельное изучение темы 8.

Тема 8: Деловое совещание и заседания. Практика организации и проведение

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Деловое совещание как форма коллективного обсуждения производственных вопросов.
2. Основные элементы делового совещания.
3. Задачи и правила поведения руководителя совещания.
4. Правила поведения для участников совещания.

Теоретическая часть

Деловое совещание представляет собой формализованный инструмент управления, предназначенный для коллективного обсуждения проблем, принятия решений и координации действий участников. В отличие от спонтанных обсуждений, оно характеризуется четкой повесткой, регламентированным временем и фиксацией результатов. Ключевыми видами совещаний являются: оперативные (ежедневные/еженедельные), проблемные (анализ конкретных сложностей) и стратегические (планирование долгосрочных инициатив). Эффективность совещания

определяется соответствием его формата поставленным целям — например, мозговой штурм требует иных подходов, нежели отчетное заседание.

Практика организации: от подготовки к проведению

Организация продуктивного совещания включает три этапа: предварительный, основной и заключительный. На подготовительной стадии формируется повестка с указанием тем, временных лимитов и ответственных, а также распространяются материалы для ознакомления. В ходе заседания ведущий контролирует соблюдение регламента, направляет дискуссию и предотвращает уход в сторону от темы. Критически важны техники фасилитации: использование таймера, визуализация идей (флипчарт, онлайн-доски) и вовлечение всех участников через вопросы. Завершающий этап предполагает подведение итогов с конкретными решениями (SMART-формулировки) и распределением задач.

Современные тренды и цифровые инструменты

Цифровизация трансформирует традиционные форматы заседаний, внедряя гибридные модели (офлайн + онлайн) и специализированные платформы (Microsoft Teams, Zoom с функцией разделения на комнаты). Для повышения эффективности применяются: автоматизированные протоколы (искусственный интеллект для фиксации ключевых моментов), системы голосования (мгновенные опросы) и аналитика вовлеченности (отслеживание активности участников). Однако технологические решения не отменяют необходимости соблюдения базовых принципов — подготовленности участников, фокуса на результате и уважения к времени. Исследования показывают, что грамотно организованные совещания сокращают время на реализацию проектов на 15–20%, минимизируя риски недопонимания и дублирования работы.

Самостоятельное изучение темы 9.

Тема 9: Публичное выступление

Вопросы к самостоятельной работе

1. Подготовка к выступлению.
2. Составление плана речи.
3. Как завоевать и удержать внимание аудитории.
4. Культура речи делового человека.

Теоретическая часть

Публичное выступление представляет собой целенаправленный процесс передачи информации аудитории с целью информирования, убеждения или мотивации. В деловой среде оно выступает ключевым инструментом презентации идей, защиты проектов и формирования репутации. Эффективное выступление базируется на триединстве — содержательной подготовке (логика аргументов), технике подачи (голос, жесты) и управлении вниманием аудитории. В отличие от бытового общения, профессиональные выступления требуют строгой структуры: зачин (20% времени), основная часть (60%) и завершение (20%) с обязательным эмоциональным акцентом и четким призывом к действию.

Психологические и технические аспекты воздействия

Успех выступления на 55% зависит от невербальных компонентов (поза, зрительный контакт, мимика), на 38% — от паралингвистики (тон, темп, паузы) и лишь на 7% — от текстового содержания (исследования А. Мехрабиана). Критически важны:

Правило 10/20/30 (не более 10 слайдов, 20 минут, шрифт от 30 пунктов) для презентаций;

Приемы сторителлинга — включение личных историй повышает запоминаемость на 400% (данные Stanford University);

Управление страхом через техники рефрейминга («Я делюсь ценным опытом» вместо «Меня оценивают»).

Специфические барьеры — боязнь вопросов, технические сбои — преодолеваются подготовкой «запасных ходов» и репетициями.

Эволюция форматов в цифровую эпоху

Трансформация публичных выступлений под влиянием цифровизации проявляется в:

Гибридных мероприятиях с синхронным участием очной и онлайн-аудитории, требующих дублирования визуальных сигналов;

Микроформатах (PechaKucha — 20 слайдов × 20 сек), адаптированных для клипового мышления;

Использовании ИТ-инструментов — интерактивных опросов (Mentimeter), дополненной реальности для визуализации данных.

Однако базовые принципы риторики Аристотеля (этос — авторитет, логос — логика, пафос — эмоции) остаются неизменными. Современный оратор должен сочетать технологическую грамотность с классическими навыками убеждения, адаптируя стиль под конкретную целевую группу. Тренинги с видеозаписью и А/В-тестированием разных подходов позволяют добиться 90% уровня уверенности уже после 10 осознанных практик (данные Toastmasters International).

Самостоятельная работа предполагает подготовку презентации.

Презентация является самостоятельной работой студента. Тема выбирается студентом из ниже рекомендуемых в соответствии с его научными интересами.

Целевое назначение контрольной работы состоит в развитии у студентов навыков теоретических исследований, обобщения и оценки полученных результатов.

При выполнении работы студент руководствуется следующими задачами:

- использует теоретические и практические исследования в области персонал-технологий;
- формирует навыки координации трудового коллектива и отдельного работника;
- овладевает навыками углубленной проработки поставленной проблемы, использования методов управления персоналом, оценки альтернативных решений, формулирования выводов и предложений по решению управленческих проблем в области управления персоналом организации.

Формулировка задания и его объем

Выполнение презентации представляет собой творческий процесс, в котором можно выделить несколько общих основных этапов:

1. выбор темы;
2. составление и согласование плана;
3. проведение теоретических исследований;
4. анализ исследуемой проблемы в конкретном регионе;
5. обоснование выводов и предложений;
6. написание и оформление работы.

Объем реферата должен составлять 15-20 слайдов.

Темы презентаций

1. Роль коммуникаций в системе государственного и муниципального управления
2. Особенности взаимодействия органов власти с населением на региональном уровне
3. Инструменты общественных слушаний и их эффективность в муниципальном управлении
4. Социальные сети как канал коммуникации между властью и гражданами
5. Проблемы обратной связи в системе «власть – население» и пути их решения
6. PR и GR в региональном управлении: технологии продвижения политических решений
7. Кризисные коммуникации в муниципальном управлении: алгоритмы реагирования

8. Роль СМИ в формировании имиджа региональных и муниципальных властей
 9. Электронное правительство и цифровые сервисы в коммуникации с гражданами
 10. Участие НКО и общественных организаций в местном самоуправлении
 11. Влияние межкультурных коммуникаций на управление в многонациональных регионах
 12. Технологии фасилитации в публичных обсуждениях (гражданские форумы, краудсорсинг)
 13. Муниципальные СМИ: функции, эффективность, перспективы развития
 14. Коммуникационные стратегии в реализации национальных проектов на региональном уровне
 15. Имидж региона: как коммуникации влияют на инвестиционную привлекательность
 16. Проблемы «цифрового неравенства» и доступности госуслуг в сельских территориях
 17. Взаимодействие бизнеса и власти в регионе: модели и коммуникационные платформы
 18. Гражданская журналистика и её роль в контроле за деятельностью местных властей
 19. Использование big data и AI в анализе общественного мнения для муниципального управления
 20. Лучшие практики коммуникаций в местном самоуправлении: российский и зарубежный опыт
- Дополнение:
- Темы можно адаптировать под конкретные регионы (например, «Коммуникационные стратегии в Москве/Татарстане/Севастополе»).
 - Для презентаций полезно включать кейсы, инфографику, сравнительные таблицы.
 - Возможен акцент на практические инструменты (например, разработка коммуникационной стратегии для конкретного муниципалитета).

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Перечень основной литературы:

1. Круглова, С. А. Деловая коммуникация : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. А. Кузьмина, И. В. Щербакова ; науч. ред. О. А. Фомина. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 96 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=694500> (дата обращения: 10.03.2023). – ISBN 978-5-4499-3343-0. – Текст : электронный. (экземпляров неограниченно)
2. Деловое общение : учебное пособие : [16+] / П. К. Магомедова, А. С. Шапиева, Ш. И. Булуева, А. А. Цамаева ; Дагестанский государственный педагогический университет, Дагестанский государственный университет народного хозяйства (ДГУНХ), Чеченский государственный университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 252 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=613810> (дата обращения: 10.03.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1969-4. – DOI 10.23681/613810. (экземпляров неограниченно)
3. Деловое письмо : учебное пособие : [16+] / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 11-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 162 с. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621633> (дата обращения: 10.03.2023). – Библиогр.: с. 113-116. – ISBN 978-5-394-04188-4.

Перечень дополнительной литературы:

1. Владимирова, Н. В. Основы деловых коммуникаций : учебное пособие : [16+] / Н. В. Владимирова, Н. В. Соломина ; Омский государственный технический университет. – Омск : Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2019. – 110 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683047> (дата обращения: 10.03.2023). – Библиогр.: с. 68-73. – ISBN 978-5-8149-2774-3. (экземпляров неограниченно)

2. Трофимова, О. В. Основы делового письма : учебное пособие / О. В. Трофимова, Е. В. Купчик ; Тюменский государственный университет. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 305 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=57968> (дата обращения: 10.03.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9765-0930-6. (экземпляров неограниченно).

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

<http://fcior.edu.ru> - Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов
<http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
<https://biblioclub.ru/>. - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
<https://biblio-online.ru/> - ЭБС «Электронная библиотечная система ЮРАЙТ»