

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

Кафедра управления производством

**Согласовано**  
на научно-методическом совете  
экономического факультета  
«26» декабря 2025 г.

**Утверждено**  
решением кафедры управления  
производством  
«25» декабря 2025 г.  
протокол № 4

**Рабочая программа дисциплины**

**Коммуникационный менеджмент в системе государственного и  
муниципального управления**

Направления подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное  
управление

Направленность (профиль) подготовки: **Управление государственными  
программами и проектами**

Квалификация: магистр

Форма обучения очная, заочная

Смоленск 2025

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки  
38.04.04 ГМУ

Составитель

доцент кафедры

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

Рецензент:

доцент кафедры экономики

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

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

## 1.1.Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

| Код и наименование компетенции   | Код и наименование индикатора достижения компетенции(ИДК)  |
|--|--|
| <b>Общепрофессиональная компетенция</b>  |  |
| <b>ОПК-8</b><br>Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации | <b>ИД-1 ОПК-8</b><br>Представляет способы организации внутренних и межведомственных коммуникации органов власти и демонстрирует способность их применения на практике  |
|  | <b>ИД-2 ОПК-8</b><br>Имеет навыки взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации |

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

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

| Индикаторы достижения компетенций  | Планируемые результаты обучения   |
|--|---|
| <b>Общепрофессиональная компетенция</b><br><b>ОПК-8</b> Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации |   |
| <b>ИД-1 ОПК-8</b><br>Представляет способы организации внутренних и межведомственных коммуникации органов власти и демонстрирует способность их применения на практике  | <b>Знать (З):</b> полный объем требований: <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– порядок применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul>  |
|  | <b>Уметь (У):</b> основные умения при решении задач: <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизировать виды внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– использовать особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– формулировать порядок применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul>             |
|  | <b>Владеть (В):</b> основные навыки в решении задач: <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью использовать виды внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– способностью использовать особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– способностью применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul> |

| Индикаторы достижения компетенций  | Планируемые результаты обучения   |
|--|---|
| <b>Общепрофессиональная компетенция</b><br><b>ОПК-8</b> Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации |   |
| <b>ИД-2 ОПК-8</b><br>Имеет навыки взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации   | <b>Знать (З):</b> полный объем требований: <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации,</li> <li>– порядок взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul>   |
|  | <b>Уметь (У):</b> основные умения при решении задач: <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизировать виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– использовать особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– формулировать порядок взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | массовой информации   |
|  | <b>Владеть (В):</b> основные навыки в решении задач: <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью использовать виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– способностью взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– способностью применения видов взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul> |

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

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

Дисциплина «Коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления» входит в обязательную часть Б1.О.02

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

В задачи входит овладение современным методологического и прикладного аппарата в области коммуникационного менеджмента; изучение современного состояния и тенденций развития коммуникационного менеджмента в мировой и отечественной практике; овладение умениями и

навыками практического решения управленческих проблем, связанных с коммуникационным менеджментом.

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

**3.1Очная форма обучения**

| Вид учебной работы                             | 1 семестр       |
|--|-----------------|
| Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц | 3               |
| часов  | 108             |
| Аудиторная (контактная) работа, часов          | 16              |
| в т.ч. занятия лекционного типа                | 8               |
| Занятия семинарского типа                      | 8               |
| Самостоятельная работа обучающихся, часов      | 90              |
| контроль                                       | 2               |
| Вид промежуточной аттестации                   | Зачет с оценкой |

**3.2 Заочная форма обучения**

| Вид учебной работы                             | 1 семестр       |
|--|-----------------|
| Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц | 3               |
| часов  | 108             |
| Аудиторная (контактная) работа, часов          | 6               |
| в т.ч. занятия лекционного типа                | 2               |
| Занятия семинарского типа                      | 4               |
| Самостоятельная работа обучающихся, часов      | 98              |
| контроль                                       | 4               |
| Вид промежуточной аттестации                   | Зачет с оценкой |

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

Очная форма обучения

| Наименование разделов и тем   | Трудоемкость, часов |                                |                        | Наименование оценочного средства | Код ИДК                            |
|---|---------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
|   | всего               | в том числе                    |                        |                                  |                                    |
|   |                     | аудиторной (контактной) работы | Самостоятельной работы |                                  |                                    |
| Раздел 1. Теоретические основы коммуникационного менеджмента  | 38                  | 8                              | 30                     | Коллоквиум реферат               | ИД-2УК-4<br>ИД-1ОПК-8<br>ИД-2ОПК-8 |
| 1.1. Сущность коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.  | 12                  | 2                              | 10                     |                                  |                                    |
| 1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления  | 13                  | 3                              | 10                     |                                  |                                    |
| 1.3. Виды и формы коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.  | 13                  | 3                              | 10                     |                                  |                                    |
| Раздел 2. Организация коммуникационных процессов в системе государственного и муниципального управления.  | 68                  | 8                              | 60                     | Коллоквиум, Реферат              |                                    |
| 2.1. Коммуникационные сети и стили в системе государственного и муниципального управления.  | 23                  | 3                              | 20                     |                                  |                                    |
| 2.2. Виды прагматической коммуникации в деятельности специалиста сферы управления   | 22                  | 2                              | 20                     |                                  |                                    |
| 2.3. Взаимодействие органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации | 23                  | 3                              | 20                     |                                  |                                    |
| Итого за семестр  | 106                 | 16                             | 90                     |                                  |                                    |
| контроль  | 2                   |                                |                        |                                  |                                    |
| Итого по дисциплине   | 108                 |                                |                        |                                  |                                    |

Заочная форма обучения

| Наименование разделов и тем   | Трудоемкость, часов |                                |                        | Наименование оценочного средства | Код ИДК                            |                                    |
|---|---------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
|   | всего               | в том числе                    |                        |                                  |                                    |                                    |
|   |                     | аудиторной (контактной) работы | Самостоятельной работы |                                  |                                    |                                    |
| Раздел 1. Теоретические основы коммуникационного менеджмента  | 50                  | 2                              | 48                     | Коллоквиум, реферат              | ИД-2УК-4<br>ИД-1ОПК-8<br>ИД-2ОПК-8 |                                    |
| 1.1. Сущность коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.  | 16                  | -                              | 16                     |                                  |                                    |                                    |
| 1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления  | 16                  | -                              | 16                     |                                  |                                    |                                    |
| 1.3. Виды и формы коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.  | 18                  | 2                              | 16                     |                                  |                                    |                                    |
| Раздел 2. Организация коммуникационных процессов в системе государственного и муниципального управления.  | 54                  | 4                              | 50                     | Коллоквиум, Реферат,             |                                    | ИД-2УК-4<br>ИД-1ОПК-8<br>ИД-2ОПК-8 |
| 2.1. Коммуникационные сети и стили в системе государственного и муниципального управления.  | 18                  | 2                              | 16                     |                                  |                                    |                                    |
| 2.2. Виды прагматической коммуникации в деятельности специалиста сферы управления   | 19                  | 1                              | 18                     |                                  |                                    |                                    |
| 2.3. Взаимодействие органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации | 17                  | 1                              | 16                     |                                  |                                    |                                    |
| Итого за семестр  | 104                 | 6                              | 98                     |                                  |                                    |                                    |
| контроль  | 4                   |                                |                        |                                  |                                    |                                    |
| Итого по дисциплине   | 108                 |                                |                        |                                  |                                    |                                    |



## 4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

### Раздел 1. Теоретические основы коммуникационного менеджмента

**Цель** – использовать теоретические основы коммуникационного менеджмента при организации внутренних и межведомственных коммуникации органов власти.

**Задачи:**

- Изучить место и роль коммуникаций в в сфере государственного и муниципального управления.
- Рассмотреть процесс коммуникаций и эффективность управления;
- Изучить Виды и формы коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления

**Тема 1. Сущность коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.** Сущность и значение коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления. Понятие коммуникации и ее особенности. Взаимосвязь коммуникации и информации. Коммуникации как связующий процесс. Субъекты коммуникации. Коммуникативный континуум. Основные коммуникативные функции. Ответственность за коммуникации в организации. Цели коммуникаций. Коммуникации и процесс принятия решений. Эффективные коммуникации.

**Тема 2. Процесс коммуникаций и эффективность управления.**

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

**Тема 3. Виды и формы коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.** Классификация организационных коммуникаций. Внутренние и внешние коммуникации. Характеристика вертикальных коммуникаций. Межуровневые нисходящие и восходящие коммуникации. Горизонтальные коммуникации и их характеристика. Диагональные коммуникации. Коммуникации «руководитель-подчиненный». Коммуникации между руководителем рабочей группой. Значение неформальных коммуникаций в организации. Влияние слухов на коммуникационный процесс. Понятие вербальной и невербальной коммуникации. Особенности невербальной коммуникации и ее основные типы. Вербальные методы получения информации. Вербальные методы передачи информации. Деловой этикет в коммуникативном поведении и его влияние на коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления.

### Раздел 2. Организация коммуникационных процессов в системе государственного и муниципального управления.

**Цель** – владеть способностью применения видов взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации

**Задачи:**

- изучить коммуникационные процессы в системе государственного и муниципального управления
- рассмотреть современные технологии прагматической коммуникации в деятельности специалиста сферы управления;

– рассмотреть современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

**Тема 1. Коммуникационные сети и стили в системе государственного и муниципального управления.** Понятие коммуникационной сети и ее характеристика. Вертикальные, горизонтальные и диагональные связи коммуникационной сети. Основные типы коммуникационных сетей: последовательная, всерная и круговая сети. Критерии эффективности коммуникационных сетей. Коммуникационный стиль как способ коммуникационного воздействия индивида. Открытость в коммуникации и адекватность обратной связи.

**Тема 2. Виды прагматической коммуникации в деятельности специалиста сферы управления.** Виды деловых контактов. Деловой разговор: беседа, деловое совещание, деловая встреча, собрание. Алгоритмы коммуникативного поведения с собеседниками различных психологических типов и критерии их выбора. Ситуации целевого, социального и психологического взаимодействия. Коммуникативные роли субъектов общения. Уровни правового, нравственного общения, манипулирования, «рефлексивной игры». Публичное выступление. Деловая полемика: спор, дебаты, дискуссии, прения. Консультирование и телефонная коммуникация в работе с клиентами. Презентации. Подготовка к презентации и психологические приемы проведения. Психологические приемы завоевания и сохранения доверия в деловых кругах. Структура коммуникативных программ и техник влияния на людей. Психологический и социальный прогноз коммуникативных действий. Виды прагматической коммуникации в практике управления.

**Тема 3. Взаимодействие органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации.**

Организационные формы взаимодействия органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации. Цели и задачи органов власти в сфере взаимодействия с общественными объединениями, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации. Специфика публичных коммуникаций органов государственной власти с общественностью.

### 4.3 Тематический план по очной форме обучения

#### Раздел 1. Теоретические основы коммуникационного менеджмента

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

| Тема   | Вопросы   | Трудоемкость, часов |
|--|---|---------------------|
| 1.1. Сущность коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.     | Сущность и значение коммуникаций в в сфере государственного и муниципального управления. Понятие коммуникации и ее особенности. Взаимосвязь коммуникации и информации. Коммуникации как связующий процесс. Субъекты коммуникации. Коммуникативный континуум. Основные коммуникативные функции. Ответственность за коммуникации в организации. Цели коммуникаций. Коммуникации и процесс принятия решений. Эффективные коммуникации.   | 1                   |
| 1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления                                 | Понятие коммуникационного процесса. Основные элементы процесса коммуникаций. Этапы коммуникационного процесса. Участники процесса коммуникации. Источники передаваемой информации и ее характеристики. Модель процесса коммуникации. Зарождение идеи. Кодирование и выбор канала передачи информации. Передача и декодирование сообщения. Двухсторонний процесс коммуникаций. Обратная связь как инструмент управления коммуникационным процессом. Формы выражения обратной связи. Влияние шума на эффективность коммуникационного процесса. Источники шума и меры по его преодолению.  | 2                   |
| 1.3. Виды и формы коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления. | Классификация организационных коммуникаций. Внутренние и внешние коммуникации. Характеристика вертикальных коммуникаций. Межуровневые нисходящие и восходящие коммуникации. Горизонтальные коммуникации и их характеристика. Диагональные коммуникации. Коммуникации «руководитель-подчиненный». Коммуникации между руководителем рабочей группой. Значение неформальных коммуникаций в организации. Влияние слухов на коммуникационный процесс. Понятие вербальной и невербальной коммуникации. Особенности невербальной коммуникации и ее основные типы. Вербальные методы получения информации. Вербальные методы передачи информации. Деловой этикет в коммуникативном поведении и его влияние на коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления. | 1                   |

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

| Тема   | Форма и метод проведения занятия | Трудоемкость, часов |
|--|----------------------------------|---------------------|
| 1.1. Сущность коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.     | Групповая дискуссия*             | 1                   |
| 1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления                                 | Групповая дискуссия*             | 1                   |
| 1.3. Виды и формы коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления. | Работа в группе                  | 2                   |

**\* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1–2 часа**

**Самостоятельная работа**

| Тема   | Трудо<br>емкость,<br>часов | Наименование<br>оценочного<br>средства |
|--|----------------------------|--|
| 1.1. Сущность коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.     | 10                         | коллоквиум<br>реферат                  |
| 1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления                                 | 10                         |  |
| 1.3. Виды и формы коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления. | 10                         |  |

## Раздел 2. Организация коммуникационных процессов в системе государственного и муниципального управления.

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

| Тема  | Вопросы   | Трудо<br>емкос<br>ть,<br>часов |
|---|---|--------------------------------|
| 2.1. Коммуникационные сети и стили в системе государственного и муниципального управления.  | Понятие коммуникационной сети и ее характеристика. Вертикальные, горизонтальные и диагональные связи коммуникационной сети. Основные типы коммуникационных сетей: последовательная, веерная и круговая сети. Критерии эффективности коммуникационных сетей. Коммуникационный стиль как способ коммуникационного воздействия индивида. Открытость в коммуникации и адекватность обратной связи.  | 1                              |
| 2.2. Виды прагматической коммуникации в деятельности специалиста сферы управления   | Виды деловых контактов. Деловой разговор: беседа, деловое совещание, деловая встреча, собрание. Алгоритмы коммуникативного поведения с собеседниками различных психологических типов и критерии их выбора. Ситуации целевого, социального и психологического взаимодействия. Коммуникативные роли субъектов общения. Уровни правового, нравственного общения, манипулирования, «рефлексивной игры». Публичное выступление. Деловая полемика: спор, дебаты, дискуссии, прения. Консультирование и телефонная коммуникация в работе с клиентами. Презентации. Подготовка к презентации и психологические приемы проведения. Психологические приемы завоевания и сохранения доверия в деловых кругах. Структура коммуникативных программ и техник влияния на людей. Психологический и социальный прогноз коммуникативных действий. Виды прагматической коммуникации в практике управления. | 1                              |
| 2.3. Взаимодействие органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации | Организационные формы взаимодействия органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации. Цели и задачи органов власти в сфере взаимодействия с общественными объединениями, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации. Специфика публичных коммуникаций органов государственной власти с общественностью.  | 2                              |

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

| Тема  | Форма и метод проведения занятия | Трудоемкость, часов |
|---|----------------------------------|---------------------|
| 2.1. Коммуникационные сети и стили в системе государственного и муниципального управления.  | Работа в группе                  | 2                   |
| 2.2. Виды прагматической коммуникации в деятельности специалиста сферы управления   | Групповая дискуссия*             | 1                   |
| 2.3. Взаимодействие органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации | Групповая дискуссия*             | 1                   |

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

#### **Самостоятельная работа**

| Тема  | Трудоемкость, часов | Наименование оценочного средства |
|---|---------------------|----------------------------------|
| 2.1. Коммуникационные сети и стили в системе государственного и муниципального управления.  | 20                  | коллоквиум<br>реферат            |
| 2.2. Виды прагматической коммуникации в деятельности специалиста сферы управления   | 20                  |                                  |
| 2.3. Взаимодействие органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации | 20                  |                                  |

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

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

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

| Тема   | Вопросы   | Трудоемкость, часов |
|--|---|---------------------|
| 1.3. Виды и формы коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления. | Классификация организационных коммуникаций. Внутренние и внешние коммуникации. Характеристика вертикальных коммуникаций. Межуровневые нисходящие и восходящие коммуникации. Горизонтальные коммуникации и их характеристика. Диагональные коммуникации. Коммуникации «руководитель-подчиненный». Коммуникации между руководителем рабочей группой. Значение неформальных коммуникаций в организации. Влияние слухов на коммуникационный процесс. Понятие вербальной и невербальной коммуникации. Особенности невербальной коммуникации и ее основные типы. Вербальные методы получения информации. Вербальные методы передачи информации. Деловой этикет в коммуникативном поведении и его влияние на коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления. | 1                   |

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

| Тема              | Вопросы  | Трудоемкость, часов |
|-------------------|--|---------------------|
| 1.3. Виды и формы | Классификация организационных коммуникаций. Внутренние | 1                   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления. | и внешние коммуникации. Характеристика вертикальных коммуникаций. Межуровневые нисходящие и восходящие коммуникации. Горизонтальные коммуникации и их характеристика. Диагональные коммуникации. Коммуникации «руководитель-подчиненный». Коммуникации между руководителем рабочей группой. Значение неформальных коммуникаций в организации. Влияние слухов на коммуникационный процесс. Понятие вербальной и невербальной коммуникации. Особенности невербальной коммуникации и ее основные типы. Вербальные методы получения информации. Вербальные методы передачи информации. Деловой этикет в коммуникативном поведении и его влияние на коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления. |  |
|--|--|--|

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

#### **Самостоятельная работа**

| Тема   | Трудо-<br>емкость,<br>часов | Наименование<br>оценочного средства |
|--|-----------------------------|-------------------------------------|
| 1.1. Сущность коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.     | 16                          | коллоквиум, реферат                 |
| 1.2. Процесс коммуникаций и эффективность управления                                 | 16                          |                                     |
| 1.3. Виды и формы коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления. | 16                          |                                     |

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

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

| Тема   | Вопросы   | Трудо-<br>емкость<br>, часов |
|--|---|------------------------------|
| 2.1. Коммуникационные сети и стили в системе государственного и муниципального управления. | Виды деловых контактов. Деловой разговор: беседа, деловое совещание, деловая встреча, собрание. Алгоритмы коммуникативного поведения с собеседниками различных психологических типов и критерии их выбора. Ситуации целевого, социального и психологического взаимодействия. Коммуникативные роли субъектов общения. Уровни правового, нравственного общения, манипулирования, «рефлексивной игры». Публичное выступление. Деловая полемика: спор, дебаты, дискуссии, прения. Консультирование и телефонная коммуникация в работе с клиентами. Презентации. Подготовка к презентации и психологические приемы проведения. Психологические приемы завоевания и сохранения доверия в деловых кругах. Структура коммуникативных программ и техник влияния на людей. Психологический и социальный прогноз коммуникативных действий. Виды прагматической коммуникации в практике управления. | 1                            |

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

| Тема | Форма и метод проведения<br>занятия | Трудоемкость,<br>часов |
|------|-------------------------------------|------------------------|
|------|-------------------------------------|------------------------|

|   |                      |   |
|---|----------------------|---|
| 2.1. Коммуникационные сети и стили в системе государственного и муниципального управления.  | групповая дискуссия* | 1 |
| 2.2. Виды прагматической коммуникации в деятельности специалиста сферы управления   | групповая дискуссия* | 1 |
| 2.3. Взаимодействие органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации | групповая дискуссия* | 1 |

**\* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2– 3 часа.**

### **Самостоятельная работа**

| Тема  | Трудоемкость, часов | Наименование оценочного средства |
|---|---------------------|----------------------------------|
| 2.1. Коммуникационные сети и стили в системе государственного и муниципального управления.  | 16                  | коллоквиум, реферат.             |
| 2.2. Виды прагматической коммуникации в деятельности специалиста сферы управления   | 18                  |                                  |
| 2.3. Взаимодействие органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации | 16                  |                                  |

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

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

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

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

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

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

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило,

вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

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

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

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

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

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

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

## **6. Оценочные материалы по дисциплине**

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

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

### **7.1. Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)**

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине:

| № п/п | Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц  | Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии  |
|-------|--|---|
| 1     | Коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.04 ГМУ / Н.В. Москалева. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2025. – 35 с. | <a href="https://sgsha.ru/files/biblioteka/Москалева%20Н.В.Коммуникационный%20менеджмент%20в%20системе%20ГМУ%20%20метод.%20рек.%20для%20сам.%20работы%20студентов%202025.pdf">https://sgsha.ru/files/biblioteka/Москалева%20Н.В.Коммуникационный%20менеджмент%20в%20системе%20ГМУ%20%20метод.%20рек.%20для%20сам.%20работы%20студентов%202025.pdf</a> |



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

| №<br>п/п | Автор, название, место издания, год издания, количество страниц   | Ссылка на учебное издание в ЭБС   |
|----------|---|---|
|          | <i>Основная литература</i>  |   |
| 1        | Коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления : учебное пособие / О. С. Звягинцева, Д. С. Кенина, О. Н. Бабкина, А. П. Исаенко. Ставрополь : СтГАУ, 2019. 132 с. | <a href="https://e.lanbook.com/book/169724">https://e.lanbook.com/book/169724</a>           |
| 2        | Купряева М. Н. Связи с общественностью в органах власти : учебное пособие / М. Н. Купряева, Н. Н. Галенко. Самара : СамГАУ, 2019. 125 с.  | <a href="https://reader.lanbook.com/book/488141">https://reader.lanbook.com/book/488141</a> |
|          | <i>Дополнительная литература</i>  |   |
| 1        | Гогоадзе М. Г. Основы PR-технологий : учебное пособие / М. Г. Гогоадзе, Е. В. Сорокина, Е. А. Черкасова. Санкт-Петербург : БГТУ "Военмех" им. Д.Ф. Устинова, 2021. — 222 с.                           | <a href="https://reader.lanbook.com/book/220271">https://reader.lanbook.com/book/220271</a> |
| 2        | Терёшина, Н. В. Эффективность рекламной и рг деятельности : учебное пособие / Н. В. Терёшина. Москва : РУТ (МИИТ), 2021. —62 с.   | <a href="https://reader.lanbook.com/book/269480">https://reader.lanbook.com/book/269480</a> |

## 7.2 Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» <http://www.garant.ru>

«КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

## 7.3 Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России <https://mcx.gov.ru/>

Информационная система Минэкономразвития России <https://www.economy.gov.ru/>

Федеральная служба государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

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

| Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы  | Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения   | Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства   |
|---|---|---|
| Учебная аудитория 307 для проведения занятий лекционного типа в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2  | Количество посадочных мест - 56<br>- стол преподавателя - 2 шт.<br>- стул преподавателя - 2 шт.<br>- трибуна – 1 шт.<br>- оборудование: аудиосистема акустическая (оборудование звукоусиления), мультимедиа-проектор InFocus, настенно-потолочный экран Lumien – 1 шт., ноутбук ACER MS2397 с выходом в сеть «Интернет».<br>- технические средства обучения: пакет офисных приложений Microsoft «OfficeStandart 2013 Russian OLP NL AcademicEdition».                       | 1.Операционная система Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021)<br>2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013, 2016, 2022 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014)<br>3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020) |
| Учебная аудитория 212 для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д. 10/2 | Количество посадочных мест - 30<br>- стол преподавателя - 1 шт.<br>- стул преподавателя - 1 шт.<br>- аудиторная доска – 1 шт.<br>- трибуна – 1 шт.<br>- стенды обучающие – 7 шт.  |   |
| Учебная аудитория 203 - помещение для самостоятельной работы в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2   | Количество посадочных мест - 18<br>- стол преподавателя - 1 шт.<br>- стул преподавателя - 1 шт.<br>- магнитно-маркерная доска – 1 шт.<br>- оборудование: проектор InFocus, экран настенный – 1 шт. Компьютер в сборе с выходом в сеть «Интернет» с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации – 19 шт.<br>- технические средства обучения: пакет офисных приложений Microsoft «OfficeStandart 2013 Russian OLP NL AcademicEdition». | 1.Операционная система Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021)<br>2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013, 2016, 2022 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014)<br>3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020) |

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

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

**Коммуникационный менеджмент в системе государственного и  
муниципального управления**

Направления подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное  
управление

Направленность (профиль) подготовки: Управление государственными  
программами и проектами

Квалификация: **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

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

| Индикаторы достижений компетенций   | Уровень освоения                     | Планируемые результаты обучения   | Наименование оценочного средства  |
|---|--------------------------------------|---|---|
| <b>ИД-1 ОПК-8</b><br>Представляет способы организации внутренних и межведомственных коммуникаций и органов власти и демонстрирует способность их применения на практике | <b>Пороговый (удовлетворительно)</b> | <b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– порядок применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul> <b>уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизировать виды видов внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– использовать особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– формулировать порядок применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul> <b>владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью использовать виды видов внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– способностью использовать особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– способностью применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul>                         | Коллоквиум,<br><br>Написание реферата<br><br>Тестирование<br><br>Выполнение практического задания |
|   | <b>Продвинутый (хорошо)</b>          | <b>Знает твердо:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– порядок применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul> <b>Умеет уверенно:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизировать виды видов внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– использовать особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– формулировать порядок применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul> <b>Владет уверенно:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью использовать виды видов внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– способностью использовать особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– способностью применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul> |   |
|   | <b>Высокий (отлично)</b>             | <b>сформировавшееся систематические знания:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– видов внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– особенностей внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– порядка применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul> <b>сформировавшееся систематическое умение:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизировать виды видов внутренних и</li> </ul>   |   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>межведомственных коммуникации органов власти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– формулировать порядок применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul> <p><b>сформировавшееся систематическое владение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью использовать виды виды внутренних и межведомственных коммуникации органов власти</li> <li>– способностью использовать особенности внутренних и межведомственных коммуникации органов власти,</li> <li>– способностью применения современных межведомственных коммуникаций органов власти на практике</li> </ul> |  |
|--|--|---|--|

| Индикаторы достижения компетенций   | Уровень освоения                            | Планируемые результаты обучения  | Наименование оценочного средства |
|---|---|--|----------------------------------|
| <p><b>ИД-2 ОПК-8</b></p> <p>Имеет навыки взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</p> | <p><b>Пороговый (удовлетворительно)</b></p> | <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации,</li> <li>– порядок взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизировать виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– использовать особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– формулировать порядок взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью использовать виды виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– способностью взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– способностью применения видов взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами</li> </ul> |                                  |

|  |                                 |  |  |
|--|---------------------------------|--|--|
|  |                                 | гражданского общества, средствами массовой информации  | Коллоквиум,<br><br>Написание реферата                |
|  | <b>Продвинутый<br/>(хорошо)</b> | <p><b>Знает твердо:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации,</li> <li>– порядок взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul> <p><b>Умеет уверенно:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизировать виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– использовать особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– формулировать порядок взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul> <p><b>Владеет уверенно:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью использовать виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– способностью взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– способностью применения видов взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul> | Тестирование<br><br>Выполнение практического задания |
|  | <b>Высокий<br/>(отлично)</b>    | <p><b>сформировавшееся систематические знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации,</li> <li>– порядок взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul> <p><b>сформировавшееся систематическое умение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизировать виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с</li> </ul>  |  |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– формулировать порядок взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul> <p><b>сформировавшееся систематическое владение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью использовать виды взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– способностью взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> <li>– способностью применения видов взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</li> </ul> |  |
|--|--|---|--|

| Индикаторы достижения компетенций   | Уровень освоения                     | Планируемые результаты обучения   | Наименование оценочного средства |
|---|--------------------------------------|---|----------------------------------|
| <b>ИД-2УК-4</b><br>Демонстрирует концепции управления изменениями и посредством коммуникационных моделей и коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями | <b>Пороговый (удовлетворительно)</b> | <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей,</li> <li>– особенности коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями</li> <li>– порядок применения современных коммуникативных технологий, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– классифицировать коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– формулировать порядок применения современных коммуникативных технологий, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологией концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– методами коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– способностью применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> |                                  |
|   | <b>Продвинутый (хорошо)</b>          | <p><b>Знает твердо:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей,</li> <li>– особенности коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями</li> <li>– порядок применения современных коммуникативных технологий, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul>   |                                  |

|  |                          |   |  |
|--|--------------------------|---|--|
|  |                          | <p>технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</p> <p><b>Умеет уверенно:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– классифицировать коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– формулировать порядок применения современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> <p><b>Владеет уверенно:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологией концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– методами коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– способностью применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul>   | <p>Коллоквиум,</p> <p>Написание реферата</p> <p>Тестирование</p> <p>Выполнение практического задания</p> |
|  | <b>Высокий (отлично)</b> | <p><b>сформировавшееся систематические знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей,</li> <li>– особенности коммуникативных технологий в сфере управления коммуникациями</li> <li>– порядок применения современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> <p><b>сформировавшееся систематическое умение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать виды концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– классифицировать коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– формулировать порядок применения современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> <p><b>сформировавшееся систематическое владение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологией концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей</li> <li>– методами коммуникативные технологии в сфере управления коммуникациями,</li> <li>– способностью применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</li> </ul> |  |

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

| Технология оценивания | Отсутствие усвоения (ниже порогового)* | Пороговый (удовлетворительно)                                  | Продвинутый (хорошо)  | Высокий (отлично)   |
|-----------------------|--|--|---|---|
| Выполнение реферата   | реферат студентом не представлен       | имеются существенные отступления от требований к реферированию | основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. | выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы |



|            |  |  |   |  |
|------------|--|--|---|--|
|            |  |  |   | выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.   |
| Коллоквиум | у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена. | -обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя;<br>-предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы; | -знает изученный материал; отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя;<br>;- умеет применять полученные знания на практике. | -обнаруживает усвоение всего объема материала;<br>-выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы;<br>-свободно применяет полученные знания на практике. |

Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления».

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

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

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

#### **Вопросы для текущего контроля - коллоквиум по дисциплине**

**«Коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления»**

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

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

### **Тема 1.1. Сущность коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.**

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

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

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

### **Тема 1.3. Виды и формы коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления.**

1. Классификация организационных коммуникаций. Внутренние и внешние коммуникации.
2. Характеристика вертикальных коммуникаций. Межуровневые нисходящие и восходящие коммуникации.
3. Особенности коммуникаций «руководитель-подчиненный». Коммуникации между руководителем и рабочей группой.
4. Значение неформальных коммуникаций в организации.
5. Понятие вербальной и невербальной коммуникации. Особенности невербальной коммуникации и ее основные типы.
6. Вербальные методы получения и передачи информации. Особенности ведения деловых переговоров.
7. Деловой этикет в коммуникативном поведении и его влияние на коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления.

## **Раздел 2. Организация коммуникационных процессов в системе государственного и муниципального управления.**

### **Тема 2.1. Коммуникационные сети и стили в системе государственного и муниципального управления**

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

### **Тема 2.2. Виды прагматической коммуникации в деятельности специалиста сферы управления.**

1. Виды деловых контактов. Коммуникативные роли субъектов общения. Уровни правового, нравственного общения, манипулирования, «рефлексивной игры».

- 2.Публичное выступление.Деловая полемика: спор, дебаты, дискуссии, прения. 3.Консультирование и телефонная коммуникация в работе с клиентами.
- 4.Презентации. Подготовка к презентации и психологические приемы проведения.
- 5.Психологические приемы завоевания и сохранения доверия в деловых кругах.
- 6.Виды прагматической коммуникации в практике управления.

### **Тема 2.3. Взаимодействие органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации.**

- 1.Организационные формы взаимодействия органов власти с институтами гражданского общества, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации.
- 2.Цели и задачи органов власти в сфере взаимодействия с общественными объединениями, с гражданами, коммерческими организациями, средствами массовой информации.
- 3.Специфика публичных коммуникаций органов государственной власти с общественностью.

### **Примерные темы для написания рефератов по дисциплине «Коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления»**

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

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

Объем реферата не менее 10 страниц.

Структура реферата:

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

В списке литературы должно быть не менее 10 различных источников.

Студенты представляют рефераты на контактных занятиях в виде выступления продолжительностью 5 – 7 минут и ответов на вопросы слушателей.

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

1. Роль коммуникационных каналов в государственном и муниципальном управлении;
2. Коммуникационные механизмы воздействия общества на власть.
3. Сетевые коммуникации органов государственной власти;
4. Создание положительного имиджа организации средствами коммуникационного менеджмента;
5. Культура профессионального общения государственных служащих как культура
6. Профессиональной группы и культура личности;
7. Роль невербальных средств общения в осуществлении должностных
8. Полномочий государственных гражданских служащих;
9. Особенности невербальных коммуникаций муниципальных служащих.
10. Средства прямого и косвенного делового общения.

## Примерные темы рефератов разделу 2

1. Коммуникационный менеджмент в государственных и муниципальных органах власти.
2. Функции и организация информационных служб при правительственных органах.
3. Формы работы с общественностью политических и общественных организаций.
4. Условия эффективности коммуникационного менеджмента в некоммерческом секторе.
5. PR в политике.
6. Общественное мнение как объект и субъект публичного пространства.
7. Государственно-частное партнерство как коммуникативная система.
8. Принципы и технологии антикоррупционной политики.
9. GR-технологии при размещении государственных и муниципальных заказов.
10. Организация работы пресс-секретарей и пресс-служб на федеральном и региональном
11. Специфика медиарелейшнз в сфере политики и государственного управления.
12. Внутрикorporативный менеджмент пресс-служб и служб по связям с общественностью в государственном управлении.
13. Правовые и этические основы связи в органах государственной власти и управления.
14. Борьба со слухами. Связь имиджа власти со стереотипами массового сознания.
15. Эмоционально-психологическая составляющая бизнес-коммуникации.

### **Комплект примерных заданий для промежуточной аттестации (зачет с оценкой) по дисциплине «Коммуникационный менеджмент в системе государственного и муниципального управления»**

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

### **Примерные задания итогового теста**

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

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

#### **2. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:**

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

#### **3. Аудиторией коммуникации является:**

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

#### **4. Служебные сведения, доступ к которым ограничен органами государственной власти в соответствии с ГК РФ и федеральными законами – это**

- А) профессиональная тайна
- Б) коммерческая тайна

В) служебная тайна

**5.Информация, исходящая от уполномоченных государственных органов, которая имеет юридическое значение и направлена на регулирование общественных отношений называется**

- А) официальной
- Б) неофициальной
- В) общезначимой
- В) региональной

**6.Попытка убедить избирателей принять участие в голосовании и доказать, что в условиях демократии каждый голос может оказаться решающим – это коммуникации**

- А)направленные на модификацию поведения
- Б)направленные на закрепление установок
- В) образовательные среди общественности

**7. Заблаговременно предупредить население, помочь ему запомнить нечто важное с точки зрения PR-специалиста – это коммуникации, направленные на ...**

- А) закрепление установок
- Б) привлечение внимания общественности
- В) информирование общественности

**8. Функция коммуникации, направленная на поддержание статус-кво государственной системы и которая способствует стабильному существованию социального организма, называется**

- А) мобилизующей
- Б) консервативной
- В) координационной
- Г) интегрирующей

**9. Продвижение интересов через органы государственной власти представляет собой**

- А) пропаганду
- Б) политическую рекламу
- В) лоббирование
- Г) адвокати́рование

**10.Установите соответствие между характеристикой принципов коммуникации в государственном управлении и их названиями**

|  |   |
|--|---|
| 1) сплочение всех участников коммуникации ради достижения общей цели   | А) обратной связи   |
| 2) коммуникация должна происходить на одном языке общения, и передаваться таким образом, чтобы быть ясно воспринятым получателем | Б) целостности  |
| 3) восприятие сообщений (инициатив или реакций) от членов общества, к которым обращены поддерживаемые коммуникации               | В) стратегического использования информационной организации |
|  | Г) ясности  |

**11.Установите соответствие между основными понятиями, характеризующими основные виды государственной информации и их содержанием**

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| 1) исходящая от уполномоченных государственных органов, которая имеет юридическое значение и направлена на регулирование общественных отношений                 | А) Общезначимая информация  |
| 2) предназначена для использования на территории всей страны  | Б) Неофициальная информация |
| 3) материалы и сведения о законодательстве и практике его осуществления, не влекущие правовых последствий и обеспечивающие эффективную реализацию правовых норм | В) Региональная информация  |
|   | Г) Официальная информация   |

**12.Установите соответствие между классификационными признаками коммуникативных потоков и их типами**

|                        |   |
|------------------------|---|
| 1) механизм трансляции | А) директивные, аналитические, оценочные, |
|------------------------|---|

|                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
|                                       | отчетные, согласования                |
| 2) содержание передаваемой информации | Б) внутренние, внешние, маркетинговые |
| 3) отношение к системе управления     | В) вертикальные, горизонтальные       |
|                                       | Г) формальная, неформальная           |

### 13. Установите соответствие типами управленческих команд и их содержанием

|  |                 |
|--|-----------------|
| 1) стабильный коллектив людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя, который решает тактические и стратегические задачи структурного подразделения   | А) Неформальная |
| 2) состоит из сотрудников различных подразделений, находящихся на различных уровнях иерархии, объединившихся добровольно, и позволяет решать тактические и стратегические задачи, стоящие перед лидером        | Б) Формальная   |
| 3) будущая команда или неудачная попытка формирования управленческой команды. В данной группе существуют выраженные признаки проблемной команды, сотрудники занимают психологические, а не управленческие ниши | В) Традиционная |
|  | Г) Проектная    |

### 14. Установите соответствие между характеристикой функций связей с общественностью в органах государственной власти и их названием

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1) выработка информационной политики по направлениям государственной деятельности, анализ конкретных ситуаций при осуществлении государственной политики, оценка общественного мнения | А) консультативно-методическая   |
| 2) передача информации, создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата внутри государственного учреждения и в его коммуникациях с гражданами                | Б) организационно-правовая       |
| 3) разъяснения по организации и установлению отношений с обществом, различными структурами и подразделениями органов государственной власти   | В) информационно-коммуникативная |
|   | Г) информационно-аналитическая   |

15. Система электронного документооборота государственного управления, основанная на автоматизации всей совокупности управленческих процессов, служащая цели повышения эффективности государственного управления и снижения издержек социальных коммуникаций всех членов общества – это \_\_\_\_\_

16. Требование управленческой информации, связанное с открытостью, гласностью, возможностью ее оперативного получения в нужном объеме называют \_\_\_\_\_

17. Стадия Интернет-присутствия, характеризующаяся наличием сайта и базовой информации на нем, ссылок на другие органы власти, подразделения самого правительства и неправительственные организации называется \_\_\_\_\_

18. Информационно-коммуникационные технологии характеризующиеся тем, что обработка информации и решение задач зависит от центрального органа и контролируются им же называются \_\_\_\_\_

19. Информация о выполнении определенного этапа работ, необходимая для следующего этапа работ, другим подразделением; информация о возникающих проблемах и отклонениях от запланированной деятельности и т.д. называется \_\_\_\_\_

20. Специфической формой управленческой информации являются \_\_\_\_\_

## Варианты практического задания

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

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

**Задание 3.** Подчиненный Вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личными достижениями, пользуется большой

популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как Вам себя вести?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и заказчики им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

