

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса



«Утверждаю»

Проректор по учебной работе

В.В. Идрисова

« 15 » 07 2021г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

«Коммуникации в современной организации»

Согласовано:

и.о. декана ФМБ

 А.А. Никитенко

« 15 » 07 2021г.

Москва 2021

Разработчик(и) программы:

Коллектив авторов под руководством проректора по учебной работе  
к.э.н. Идрисовой В.В.

Рецензент программы:

к.пс.н. Виттенбек Н.В., доцент кафедры менеджмента и маркетинга ВАВТ

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Общая характеристика программы.....	4
1.1.	Цель и задачи реализации.....	4
1.2.	Нормативная правовая база.....	4
1.3.	Планируемые результаты обучения.....	5
1.4.	Категория слушателей.....	7
1.5.	Формы обучения и сроки освоения.....	7
1.6.	Период обучения и режим занятий.....	7
1.7.	Документ о квалификации.....	7
2.	Содержание программы.....	8
2.1.	Календарный учебный график.....	8
2.2.	Учебный план.....	9
2.3.	Рабочие программы дисциплин.....	10
2.3.1.	Структура и содержание программы.....	10
2.3.2.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей.....	12
2.4.	Задание для самостоятельной работы.....	13
2.5.	Вопросы для самоконтроля.....	15
3.	Программа итоговой аттестации.....	15
3.1.	Формы и объем итоговой аттестации.....	15
3.2.	Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям.....	15
3.3.	Примерные вопросы для проведения итоговой аттестации.....	16
3.4.	Критерии оценивания на итоговой аттестации.....	17
4.	Организационно-педагогическое обеспечение.....	17
4.1.	Кадровое обеспечение.....	17
4.2.	Учебно-методическое и информационное обеспечение.....	18
4.3.	Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	19

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Цель и задачи реализации**

Целью программы является формирование компетенций в области навыков эффективного взаимодействия для принятия решений сложных управленческих задач

Задачи образовательной программы:

- Обучить элементам коммуникации
- Обучить управлять конфликтными ситуациями
- Обучить эффективно управлять сотрудниками разных поколений
- Ознакомиться с техниками сложных переговоров
- Обучить применять стиль руководства в сложных управленческих ситуациях
- Обучить использовать инструмент визуализации в презентациях, для выстраивания линии аргументации на встречах

### **1.2. Нормативная правовая база**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
4. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381.
5. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
6. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент"
7. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент"
8. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. N 609н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства"

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.1.

#### Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих высшее образование

Универсальные, профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК, ПСК и ПК			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ОПК-4М - Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	основных психологических факторов и механизмов создания высокоэффективных самоуправляемых команд; значения групповой сплоченности и психологической совместимости в процессе отбора людей в команду; основных принципов эффективной деловой коммуникации и работы в команде; организационных условий эффективной командной деятельности; основных принципов эффективной коммуникации;	развивать свою экспертизу; применять практические методы работы; раскрывать суть проблемы; взаимодействовать с людьми; управлять командой учитывая стадию ее развития; подбирать состав команды для продуктивной работы; построения высокоэффективной команды;	применения командного подхода в решении проблем; развития навыков целеполагания, стратегического мышления, выбора приоритетов, формирования мышления «выиграл-выиграл» («win-win»), работы в команде.
ОПК-4 Способен реализовывать технологии решения межличностных, корпоративных и социально-трудовых конфликтов, конструирования социально – партнерских отношений	основ управления конфликтами; инструменты повышения личной эффективности; стадии конфликта;	руководить людьми; мыслить позитивно; реализовывать поставленные задачи; управлять персоналом;	управления ресурсами; принятия решений в условиях неопределенности; решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности;

**Планируемые результаты обучения по модулю  
для слушателей, имеющих среднее профессиональное образование**

<b>Универсальные и профессиональные компетенции УК, ПСК и ПК</b>			
<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Знания</b>	<b>Умения</b>	<b>Профессиональный опыт</b>
УК-4Мб - Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	<p>различий между рабочей группой и командой;</p> <p>организационных условий эффективной командной деятельности;</p> <p>основных психологических факторов и механизмов создания высокоэффективных самоуправляемых команд;</p>	<p>разбираться в информации;</p> <p>фиксировать факты;</p> <p>проверка качества и анализ данных;</p> <p>развивать свою экспертизу;</p> <p>применять практические методы работы;</p> <p>раскрывать суть проблемы;</p> <p>генерировать идеи;</p> <p>информировать, четко формулировать, стимулировать идеи;</p> <p>управлять командой учитывая стадию ее развития;</p> <p>подбирать состав команды для продуктивной работы;</p> <p>построения высокоэффективной команды;</p>	<p>выстраивания партнерских отношений для повышения конкурентоспособности;</p> <p>применения командного подхода в решении проблем;</p> <p>развития навыков целеполагания, стратегического мышления, выбора приоритетов, формирования, мышления «выиграл-выиграл» («win-win»), работы в команде.</p>
УК-3Мб - Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>стратегии вовлечения заинтересованных сторон;</p> <p>модели эффективного поведения в переговорах;</p> <p>5 факторов построения высокоэффективной команды;</p> <p>Управление проектами: Agile, Scrum, Kanban;</p> <p>Особенности управления</p>	<p>принимать продуктивные решения;</p> <p>руководить людьми;</p> <p>мыслить позитивно;</p> <p>формировать конкретные цели;</p> <p>реализовывать поставленные задачи.</p> <p>управлять персоналом;</p> <p>вести переговоры в сложных ситуациях;</p>	<p>управления ресурсами;</p> <p>проведения деловых переговоров;</p> <p>принятия решений в условиях неопределенности;</p> <p>решения сложных управленческих задач в</p>

	представителями разных поколений;	управление конфликтными ситуациями; выбирать стратегии решения конфликтов в зависимости от ситуации.	профессиональной деятельности; разработки стратегии.
--	-----------------------------------	---	---

#### **1.4. Категория слушателей**

Руководители и специалисты предприятий и организаций всех форм собственности.

На программу принимаются:

- лица, имеющие оконченное среднее профессиональное (диплом о СПО) или высшее образование (диплом бакалавра, специалиста или магистра);
- лица, получающие среднее профессиональное (обучающиеся колледжей) или высшее образование (студенты бакалавриата или специалитета).

#### **1.5. Формы обучения и сроки освоения**

Форма обучения: очно-заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Общая трудоемкость программы: 72 академических часа.

#### **1.6. Период обучения и режим занятий**

Срок обучения составляет 1 месяц.

#### **1.7. Документ о квалификации**

При успешном освоении программы выдается:

- Слушателям, имеющим оконченное высшее или среднее профессиональное образование, - Удостоверение о повышении квалификации установленного образца Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» (ВАВТ Минэкономразвития России);
- Слушателям, получающим высшее или среднее профессиональное образование, - Сертификат ВАВТ Минэкономразвития России (после завершения обучения в бакалавриате или на СПО дополнительно выдается удостоверение о повышении квалификации).

## 2. Содержание программы

### 2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

СР – самостоятельная работа;

ИА – итоговая аттестация.

#### Календарный учебный график

<b>Период обучения</b>
1 месяц
<i>УЗ, СР, ИА</i>



## 2.2. Учебный план

№	Наименование дисциплины	Трудоемкость, час	Количество часов						Самост. работа	Форма контроля
			Контактная работа			ЭО, ДОТ				
			всего	в том числе		всего	в том числе			
лекции	практические	лекции		практические						
1.	Коммуникации и влияние	18	2	0	2	10	2	8	6	
2.	Конфликты в организации	10	0	0	0	10	2	8	0	
3.	Особенности управления представителями разных поколений (на основе теории поколений)	2	2	1	1	0	0	0	0	
4.	Основы эффективных коммуникаций	10	0	0	0	8	4	4	2	
5.	Сложные переговоры	10	0	0	0	10	2	8	0	
6.	Стили руководства в решении сложных управленческих задач	12	2	1	1	8	2	6	2	
7.	Визуализация данных в бизнес-презентациях	8	3	1	2	3	1	2	2	
8.	Итоговая аттестация	2	0	0	0	2	0	2	0	
<b>ИТОГО</b>		<b>72</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>51</b>	<b>13</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	<b>зачет</b>

## 2.3. Рабочие программы дисциплин

### 2.3.1. Структура и содержание программы

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Контактная работа по видам занятий		Результат
		Лекции	Практические занятия	
1.	Коммуникации и влияние	<p>Что управляет поведением людей</p> <p>Позитивное влияние на людей</p> <p>Инструменты аргументации и контраргументации</p> <p>Технология скрытого влияния</p>	<p>Упражнение «Формулирование цели»</p> <p>Упражнение «Переформулировать в позитивную речь»</p> <p>Приемы усиления фраз</p>	<p>Понимание как сформулировать цель коммуникации</p> <p>Понимание как преподнести информацию в зависимости от ситуации</p> <p>Навык использования позитивных формулировок в речи</p> <p>Навык работы с возражениями и контраргументации</p> <p>Понимание влияния жестов на коммуникацию</p>
2	Конфликты в организации	<p>Противоречия и конфликты</p> <p>Измерения конфликтов</p> <p>Индивидуальная конфликтность</p> <p>Ответы о конфликтах</p>	<p>Кейс – Анализ конфликта</p> <p>Задание на основе аудиопрактикума «Переговоры с трудными людьми»</p> <p>Практические задания «Управления конфликтами»</p>	<p>Понимание что такое конфликт и какие фазы бывают</p> <p>Понимание категорий конфликта</p> <p>Понимание уровня конфликта</p> <p>Понимание катализаторов эмоционального конфликта</p>
3	Особенности управления представителями разных поколений (на основе теории поколений)	<p>Введение в теорию поколений</p> <p>Анализ поколений: молчаливое поколение и поколение беби-бумеров</p> <p>Анализ поколений: поколение х и поколение у</p>	<p>Определение принадлежности к конкретному поколению и описание соответствия характеристикам</p> <p>Упражнение «Совпадение ценностей»</p>	<p>Понимание теории поколений</p> <p>Понимание профиля каждого поколения</p> <p>Понимание ценностей, которые присущи поколениям</p>

		Цикличность теории	Упражнение «Мотивация поколений в работе»  Упражнение «Сопоставительный анализ поколение»	Понимание цикличности смены поколений  Понимание особенностей и различий представителей поколений
4	Основы эффективных коммуникаций	Что такое коммуникации?  Барьеры коммуникаций.  Базовые инструменты эффективных коммуникаций:  Обратная связь - алгоритм и базовые принципы  Пути улучшения коммуникаций внутри организации  Окно Джахари - как инструмент повышения личной коммуникативной эффективности	Упражнение «Вопросы для эффективной коммуникации»  Прием «Активное слушание»  Прием «Эффективная обратная связь»	Понимание межличностной коммуникации и барьеров  Навык эффективной обратной связи  Понимание способов формирования доверия к себе (Окно Джахари)
5	Сложные переговоры	Управляемые переговоры  Подготовка убеждения  Уловки в переговорах	Упражнение «Практика аргументации»  Приемы перехвата управления  Приемы работы с агрессией и сопротивлением	Понимание способов воздействия и влияния на переговорах  Понимание модели «Ромб»  Понимание аргументации  Навык перехвата управления в переговорах
6	Стили руководства в решении сложных управленческих задач	Задачи управления  Стили управления  Формирование команды  Принятие решений в команде	РАЕI тест И. Адизиса  Упражнение «Рекомендации к стилю управления»  Кейс – объединение департаментов	Понимание какие четыре задачи решает менеджмент в компании  Понимание какие задачи для бизнеса

			Кейс – сочетание стилей руководителя для формирования сильной команды	<p>призваны решать разные департаменты</p> <p>Понимание стилей управления</p> <p>Понимание как учитывать конфликты задач и стилей при формировании команды</p> <p>Понимание 5ти шагов в принятии решений</p> <p>Понимание состава группы для выработки решения</p>
7	Визуализация данных в бизнес-презентациях	<p>Слайдументы</p> <p>Плотность информации</p> <p>Диаграммы</p> <p>Акценты</p> <p>Визуализация данных</p> <p>Дизайн</p> <p>Раскадровка презентации</p>	<p>Кейс «Опрос сотрудников о медстраховке»</p> <p>Кейс «Претензионная работа по подрядчикам»</p> <p>Кейс «Расчет о проверках на таможне»</p> <p>Кейс «Отчет о простоях оборудования»</p>	<p>Понимание, что такое слайдументы и плотность информации</p> <p>Навыки Power Point</p> <p>Понимание как структурировать информацию для ее эффективного восприятия</p> <p>Понимание дизайна презентации</p> <p>Понимание сценария презентации</p>

### 2.3.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

Номер темы (раздела)	Самостоятельная работа слушателей
1. Коммуникации и влияние	Изучение материалов курса. Задание – кейс 1 Изучить ситуацию и ответить на вопросы используя инструменты и методики курса.
2. Стили руководства в решении сложных управленческих задач	Изучение материалов курса. Задание – кейс 2 Изучить ситуацию и ответить на вопросы используя инструменты и методики курса.

## 2.4. Задание для самостоятельной работы

### КЕЙС 1

**Исходная ситуация:** Владимир - достаточно молодой финансовый директор (ему 33 года) на крупном промышленном предприятии. Совсем недавно его пригласили на предприятие для реализации проекта по внедрению системы управленческого учета на должность финансового аналитика. Внезапно по причинам, которые никак не были связаны с приходом Владимира на предприятие, был уволен финансовый директор, который проработал в должности свыше 10 лет. Владимиру предложили занять его место, и он согласился.

В подчинении Владимира оказались 8 сотрудниц бухгалтерии во главе с главным бухгалтером Марией. Марии 47 лет, она работает главным бухгалтером уже около 10 лет, находилась в прекрасных отношениях с предыдущим финансовым директором. Последние несколько лет финансовый директор не вмешивался в работу бухгалтерии, Мария самостоятельно принимала важные решения, распределяла работу, в бухгалтерии сложился комфортный психологический климат.

Генеральный директор предприятия ставит перед Владимиром задачу: в течение года реорганизовать работу финансовой службы, наладить управленческий учет, оптимизировать работу предприятия с финансовой точки зрения. Владимир с большим энтузиазмом берется за дело. Работает сверхурочно, берет домой финансовые отчеты, анализирует работу каждого сотрудника бухгалтерии, обдумывает различные варианты оптимизации работы.

Разработав проект изменений в работе бухгалтерии, Владимир собирает всех сотрудников и доводит до их сведения, что работать они теперь будут по-другому, распределяет обязанности, объясняет всем, какие задачи ставятся перед каждым. С Марией встречается отдельно – объясняет ей, какие недостатки обнаружил в работе бухгалтерии, как их нужно исправить и спрашивает, согласна ли она с его предложением. Мария коротко соглашается.

Через несколько месяцев после начала работы Владимира в должности финансового директора, главный бухгалтер, Мария, приходит к генеральному директору с жалобой на своего руководителя. Она со слезами на глазах рассказывает, что новый финансовый директор завалил всех сотрудниц бухгалтерии дополнительной работой, обращается с ними грубо, не прислушивается к их мнению и что из-за него подумывают об увольнении сразу две сотрудницы.

Генеральный директор вызывает Владимира «на ковер» и приблизительно в следующих выражениях обвиняет его в неумении работать в команде: «Ты абсолютно не умеешь общаться с людьми. Ты слишком много не себя берешь. Ты не ценишь своих подчиненных. Если ты не решишь проблемы в своем отделе, нам придется расстаться».

Владимир в недоумении. Поставленные перед ним производственные задачи он выполняет. Внедрение управленческого учета идет полным ходом, все задачи бухгалтерии решаются, никаких жалоб со стороны подчиненных он не слышал. Он очень расстроен тем, что генеральный директор не доволен его работой, пытается оправдываться и показывать результаты своего труда. Но директор очень раздражен конфликтом в коллективе. Требуется в первую очередь наладить отношения.

Со своей стороны, Владимир встречается с Марией и говорит ей: «Мария, Вы меня подставляете. Вы должны меня поддерживать, а не жаловаться на меня генеральному». Мария отвечает, что она никого не подставляла, а устала работать в постоянном негативе со стороны Владимира и хочет видеть с его стороны более уважительного отношения. Остальные сотрудницы сохраняют нейтралитет, спокойно выполняют свою работу, никто не увольняется

### Задание:

1. Какой тип конфликта мы наблюдаем в описанной ситуации?
2. Что является основной причиной конфликта?
3. Какие основные ценности с точки зрения теории поколений важны для Владимира и для Марии, и их нужно учитывать при решении кейса?
4. Переформулируйте высказывания генерального директора из негативного текста в позитивный. Где возможно, используйте приемы усиления фраз таким образом, чтобы подсказать Владимиру правильный путь общения с подчиненными.
5. Какие советы дали бы Вы, если Вы оказались на месте коллеги, к которому Владимир обратился за советом? (что было бы эффективным решением кейса)

### КЕЙС 2

**Исходная ситуация:** Максим Игоревич, генеральный директор и собственник торговой компании «А» уже 20 лет руководит компанией. Компания торгует строительными материалами. Рынок стройматериалов в последний год был подвержен сильным колебаниям (с основного роста) цен, вызванным общемировыми тенденциями и ростом цен на логистические услуги, в частности доставку сырья для стройматериалов из Китая. Под руководством Максима Игоревича компания первые годы очень активно росла и развивалась, но в последние годы новые проекты, которые запускаются в компании зачастую оказываются неуспешными, хотя требуют достаточных вложений средств, компания теряет свои позиции на рынке.

На всех совещаниях Максим Игоревич, много говорит, доминирует своей энергией, своими идеями он забивает всех вокруг. Более того, если ему возражают и критикуют его идеи, он становится в крайне агрессивную позицию — может нападать, лично оскорблять людей. Он считает, что все руководители в компании не видят дальше своего носа, постоянно отчитывает всех за медленное восприятие его идей, быстро загорается новыми проектами, призывает всех к реализации и остывает, потому что не получает быстрых результатов. Также Максим Игоревич часто жалуется, что даже топ-менеджеры его команды нерешительны, несамостоятельны и почти никогда ничего не предлагают: “Все всегда приходится придумывать самому!”

Операционный директор – Олег - предпочитает отмалчиваться. Все его предложения нацелены на оптимизацию и минимизацию использования имеющихся ресурсов. Он критически воспринимает все новые идеи генерального директора, но боится вслух активно высказывать свое мнение, предпочитая устанавливать регламенты, бюрократический порядок, прописывать функциональные обязанности сотрудников, контролировать исполнение регламентов.

В команде руководителей также есть директор по продажам - Денис, который всеми фибрами души эти совещания ненавидит, потому что считает, что это совещания и планерки - это ненужная суета, её нужно поскорее прекратить и пойти работать. Услышав новые вводные от генерального директора, он торопится донести их до сотрудников своего отдела, не очень хорошо контролируя процесс и не замечая, что поставленные цели не достигаются.

Последний год продажи компании не растут, уволилась часть сотрудников, в компании много недовольных. А в ходе совещаний на вопрос директора о том, как решать возникающие проблемы, в ответ звучит звенящая тишина.

**Задание:**

1. К каким типам по стилю управления принадлежат описанные персонажи? (указать один лидирующий тип)
2. Кого не хватает в команде управленцев? Какую должность он мог бы занять? В чем заключалась бы его основная роль?
3. Подумайте и объясните в чем причины неуспешности новых проектов и почему перестают расти продажи? Что необходимо поменять?
4. В чем причина “безинициативности” топ-менеджеров?

**2.5. Вопросы для самоконтроля**

1. С чего начинается коммуникация?
2. Как сформулировать цель коммуникации?
3. Что влияет на поведение людей?
4. Как по-разному можно преподнести одну и ту же информацию?
5. Как и какое влияние мы оказываем на людей своей речью?
6. Зачем нужно позитивное влияние?
7. Как обнаружить негативные и для чего использовать позитивные формулировки в речи?
8. Что такое управляемые переговоры?
9. Что такое Окно Джохари?
10. Назовите приемы обратной связи?
11. Какие поколения существуют?
12. Какие особенности и различия представителей поколений?
13. Почему конфликтуют разные департаменты и как использовать эти конфликты для развития?
14. Что такое конфликт? Назовите три фазы развития конфликта.
15. От чего зависит выбор оптимального стиля руководства?
16. Как определить готовность сотрудника к самостоятельному выполнению задачи?

**3. Программа итоговой аттестации****3.1. Формы и объем итоговой аттестации**

Итоговая аттестация проводится в виде теста (10 вопросов с вариантами ответа).

Формой контроля при проведении итоговой аттестации является тест.

На итоговую аттестацию выделено 2 часа.

**3.2. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям**

Итоговая аттестация в виде тестирования проводится одновременно для всех слушателей группы.

Экзаменационное задание включает в себя вопросы с вариантами ответов. Слушателю необходимо выбрать из предложенных вариантов правильный/правильные ответы.

Критерии оценивания доводятся до слушателей заранее, до начала итоговой аттестации.

Результаты итоговой аттестации должны быть доведены до слушателей не позднее чем через два дня после его проведения.

### 3.3. Вопросы для проведения итоговой аттестации

1. Продолжите утверждение: "Выбор правильного соотношения негативных и позитивных образов позволит..."
  - А. ... сбалансировать коммуникацию
  - Б. ... одновременно заинтересовать собеседника, заставит его Вас слушать, но и не оставит негативного впечатления
  - В. ... подготовить Вас к работе с возражениями собеседника
  - Г. ... не оставить негативного впечатления от коммуникации
  
2. Для чего в начале контакта переговорщик использует провокационные фразы?
  - А. Сразу показать свое недовольство ситуацией
  - Б. Для того, чтобы сбросить собственные негативные эмоции
  - В. Для того, чтобы проверить партнера «на прочность»
  
3. Какой ход, действие, аргумент в переговорах – правильный?
  - А. Корректный с точки зрения определенной переговорной школы
  - Б. Тот, который соответствует правильному сценарию
  - В. Тот, который повлиял и привел к нужному результату
  
4. Выберите верную последовательность шагов для того чтобы "сделать понятно и красиво"
  - А. Сформулировать текст, выбрать визуальную форму, выделить ключевую идею, подробности на отдельных слайдах
  - Б. Выделить ключевую идею, выбрать визуальную форму, сформулировать текст, подробности на отдельных слайдах
  - В. Выбрать визуальную форму, сформулировать текст, выделить ключевую идею, подробности на отдельных слайдах
  
5. К какому стилю управления относится руководитель, который инициирует изменения и любит обсуждать свои идеи, но при этом не любит детали?
  - А. Командообразователь
  - Б. Производитель
  - В. Развиватель
  - Г. Администратор
  
6. К какому поколению относятся люди, рожденные в 2004-2023 гг?
  - А. Поколение Z
  - Б. Бэби-бумеры
  - В. Поколение X
  - Г. Поколение Y



7. Для каких контактных групп более свойственны конфликты?
- А. Короткоживущих  
Б. Стабильных (долгоживущих)
8. Что из перечисленного в коммуникации будет располагать собеседника в вашу сторону и повышать доверие к вашим предложениям?
- А. Использование позитивных образов  
Б. Использование негативных образов  
В. Невнимательность к позиции собеседника
9. Продолжите утверждение: "Большую эффективность демонстрируют руководители, которые умеют управлять ..."
- А. Отдельными работниками  
Б. Группой  
В. Собой
10. К какому поколению относятся люди, рожденные в 1984-2003 гг?
- А. Поколение Y  
Б. Бэби-бумеры  
В. Поколение Z  
Г. Поколение X

### 3.4. Критерии оценивания на итоговой аттестации

Процент верных ответов	Оценка	Требования к образовательным результатам
52-100	«зачтено»	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
менее 52	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

## 4. Организационно-педагогическое обеспечение

### 4.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается профессорско-преподавательским составом ВАВТ Минэкономразвития России, а также привлеченными экспертами, преподавателями-практиками, бизнес-консультантами.

## Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление подготовки (специальность), присвоенная квалификация	Основное/дополнительное <sup>1</sup> место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительные квалификации	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
				Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
Филиппова Екатерина Юрьевна	СПбГУ, экономический факультет, экономист-международник по специальности «Мировая экономика», диплом с отличием  СПбГУ, факультет психологии, профессиональная переподготовка по специальности «Психология менеджмента»	АО «Балтийская группа» заместитель генерального директора	24 года	20	10	Управление коммуникациями

### 4.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение

#### Основная литература

##### Основная литература:

1. НВР Эффективные коммуникации. – М.: Альпина паблишер 2021г.
2. Деловые коммуникации. – М.: Инфра М. 2019г.
3. Коммуникации. Научись понимать других и общайся продуктивно. – М.: Рита Картер. 2020г.
4. Барышников, Н.В. Основы профес. межкультурной коммуникации: Уч. / Н.В. Барышников. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 192 с.
5. Гнатюк, О.Л. Основы теории коммуникации (для бакалавров) / О.Л. Гнатюк. - М.: КноРус, 2017. - 128 с.
6. Гойхман, О.Я. Основы теории коммуникации: Учебное пособие / О.Я. Гойхман, Л.М. Гончарова, В.И. Дубинский. - М.: Инфра-М, 2018. - 253 с
7. Ларина, Т.В. Основы межкультурной коммуникации: Учебник / Т.В. Ларина. - М.: Академия, 2018. - 160 с

<sup>1</sup>Основное место работы - штатный, внутренний совместитель;  
Дополнительное место работы - внешний совместитель, почасовая оплата труда.

8. Максимова, А.А. Основы педагогической коммуникации: Учебное пособие / А.А. Максимова. - М.: Флинта, 2017. - 168 с
9. Нахимова, Е.А. Основы теории коммуникации: Учебное пособие, стер / Е.А. Нахимова, А.П. Чудинов. - М.: Флинта, 2018. - 164 с.
10. Нахимова, Е.А. Основы теории коммуникации: Учебное пособие / Е.А. Нахимова, А.П. Чудинов. - М.: Флинта, 2017. - 164 с
11. Чайковский, Р.Р. Художественный перевод как вид межкультурной коммуникации. Основы теории: монография / Р.Р. Чайковский, Н.В. Вороневская, Е.Л. Лысенкова и др. - М.: Флинта, 2018. - 224 с.
12. Чамкин, А.С. Основы коммуникологии (теория коммуникации): Учебное пособие / А.С. Чамкин. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.
13. Шарков, Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков. - М.: Дашков и К, 2017. - 488 с.

#### **Дополнительная литература**

14. Шапиро, С.А. Организационные коммуникации в целях эффективной работы компании: ГроммМедиа, 2017, 336
15. Спивак, В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 460 с.
16. Коноваленко, М.Ю. Психология общения: учебник для среднего профессионального образования / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. — Москва: Издательство Юрайт, 2017. — 468 с.
17. Микаэль Крогерус Коммуникация. Кратко, ясно, просто: Издательство «Олимп-Бизнес», 2019, 100 с.
18. Элизабет Мерманн Коммуникация и коммуникабельность: Гуманитарный центр, 2015, 260 с.
19. Пол МакГи Мастерство общения. Как найти общий язык с кем угодно: Манн, Иванов и Фербер, 2015, 240 с.
20. Марк Роудз Как разговаривать с кем угодно: Манн, Иванов и Фербер, 2017, 192
21. Ноа Гольдштейн, Стив Мартин, Роберт Чалдини Психология убеждения: Психология влияния, 2020, 240 с.
22. Майкл Соренсен Услышать и понять: МИФ. Психология, 2020, 160 с.
23. Рита Картер Научись понимать других и общайся продуктивно: Манн, Иванов и Фербер, 2019, 160 с.

#### **Перечень Интернет ресурсов**

- Статья «Эмоциональный интеллект» <https://changellenge.com/article/eq-vs-iq-что-такое-emotsionalnyy-intellekt-i-kak-ego-razvivat/>
- Деловые коммуникации в бизнесе [https://spravochnick.ru/konfliktologiya/delovye\\_kommunikacii\\_v\\_biznese/](https://spravochnick.ru/konfliktologiya/delovye_kommunikacii_v_biznese/)
- Статья «5 шагов к эффективной «удаленке» <https://www.tadviser.ru/index>.

#### **Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Академия располагает материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронное учебное

пособие, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>