

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 11.09.2023 13:00:14

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Юго-Западный государственный университет»

(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного управления

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Л. Локтионова

2022 г.



**Деловые коммуникации в деятельности  
государственных служащих**

Методические указания к практическим занятиям  
студентов всех форм обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

**УДК 005.2**

Составитель О.Г. Тимофеева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент

*И.В. Припадчева*

**Деловые коммуникации в деятельности государственных служащих:** методические указания для подготовки к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О.Г.Тимофеева. Курск, 2022.33с.

Методические рекомендации составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей учебному плану направления подготовки 38.04.04 государственное и муниципальное управление и на основании рабочего учебного плана направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедрой международных отношений и государственного управления. Раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания. Включают общие положения и содержание практических занятий, используемые информационные технологии, формы контроля знаний, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

Текст печатается в авторской редакции.

Подписано в печать \_\_\_\_\_ Формат 60x84 1/16  
Усл.печ.л. 1,46 Уч.-изд.л. 1,4 Тираж 100 экз. Заказ \_\_\_\_\_ Бесплатно  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Содержание

	Введение	4
1	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
2	Структура практических занятий	9
3	Список рекомендуемой литературы	20
4	Приложение А. Тестовые задания	22

## **Введение**

Методические указания предназначены для практических семинарских занятий студентов направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление». Они преследует цель привить студентам навыки определения конфликтных ситуаций и противоречий, направления использования инструментов и методов их преодоления, принципы делового общения, закрепление теоретических знаний по курсу «Деловые коммуникации в деятельности государственных служащих».

Методические рекомендации включают в себя введение, структуру практических занятий, содержание практических занятий, тестовые задания, задания и кейсы для практического решения, вопросы для обсуждения на семинарских занятиях, список литературы. Данные методические рекомендации позволят студентам подготовиться к промежуточному контролю в течение семестра.

# **1 Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

## **Цель преподавания дисциплины**

Получение теоретических знаний и развитие практических навыков в области деловых и научных коммуникаций в организационно-управленческой деятельности.

## **Задачи изучения дисциплины**

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- изучить теоретические основы развития конфликтных ситуаций и противоречий, инструменты и методы их преодоления, принципы делового общения;
- ознакомиться с особенностями составления профессиональных документов;
- получить навыки основ ведения деловой переписки, представления результатов деятельности;
- научиться аргументированно и конструктивно отстаивать свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях.

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

Таблица 1 – Результаты обучения по дисциплине

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон	<p><b>Знать:</b> теоретические основы развития конфликтных ситуаций и противоречий, инструменты и методы их преодоления, принципы делового общения</p> <p><b>Уметь:</b> разрешать конфликтные ситуации и противоречия, при осуществлении профессиональной деятельности, используя основные методы урегулирования, вести деловую коммуникацию</p> <p><b>Владеть:</b> методами разрешения конфликтов и противоречий, принципами ведения деловой коммуникации</p>
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1 Устанавливает и развивает профессиональные контакты в соответствии с потребностями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия	<p><b>Знать:</b> теоретические основы выработки единой стратегии взаимодействия, принципы и методы установления и развития профессиональных контактов;</p> <p><b>Уметь:</b> использовать принципы и методы установления и развития профессиональных контактов, выработки единой стратегии взаимодействия;</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> большинством принципов и методов установления и развития профессиональных контактов, выработки единой стратегии взаимодействия;</p>
		УК-4.2 Составляет, переводит и редактирует	<p><b>Знать:</b> особенности составления профессиональных документов</p> <p><b>Уметь:</b> составлять</p>

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
		различные академические тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.), в том числе на иностранном языке	профессиональные документы <b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками составления профессиональных документов
		УК-4.3 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на различных публичных мероприятиях, включая международные, выбирая наиболее подходящий формат	<b>Знать:</b> основы ведения деловой переписки, представления результатов деятельности <b>Уметь:</b> вести деловую переписку, представлять результаты деятельности <b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками ведения деловой переписки, представления результатов деятельности
		УК-4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке	<b>Знать:</b> теоретические основы аргументации своих позиций и идей в дискуссиях <b>Уметь:</b> аргументированно и конструктивно отстаивать свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях. <b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками аргументации и отстаивания своих позиций и идей в академических и профессиональных дискуссиях.
ОПК-8	Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами,	ОПК-8.1 Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на русском и иностранном языке	<b>Знать:</b> современные особенности ведения деловых документов, в том числе передача ее в устной форме <b>Уметь:</b> воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию <b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками анализа и оценки устной и письменной

<p>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</p>		<p>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</p>	<p>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</p>
<p>код компетенции</p>	<p>наименование компетенции</p>		
	<p>коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</p>	<p>ОПК-8.2 Ведет деловую переписку, учитывая особенности стилистики официальных и неофициальных писем, социокультурные различия в формате корреспонденции на государственном и иностранном языках</p>	<p>деловой информации</p> <p><b>Знать:</b> особенности ведения деловой переписки, учитывая особенности стилистики официальных и неофициальных писем, социокультурные различия в формате корреспонденции</p> <p><b>Уметь:</b> вести деловую переписку, учитывая особенности стилистики официальных и неофициальных писем, социокультурные различия в формате корреспонденции</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками ведения деловую переписку, учитывая особенности стилистики официальных и неофициальных писем, социокультурные различия в формате корреспонденции</p>
		<p>ОПК-8.3 Организует многостороннюю коммуникацию на антиконфликтологической основе</p>	<p><b>Знать:</b> основы коммуникации</p> <p><b>Уметь:</b> коммуницировать на антиконфликтологической основе</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навык многосторонней коммуникации на антиконфликтологической основе</p>



## **2 Структура практических занятий**

**Раздел (тема) дисциплины «Понятие и структура общения. Особенности делового общения».**

### **Вопросы для собеседования:**

1. Определение понятия «общение», «деловое общение».
2. Цели, средства и функции общения.
3. Коммуникативная сторона общения, общение как обмен информацией.
4. Интерактивная сторона общения, этапы процесса общения.
5. Перцептивная сторона общения, общение как восприятие.

### **Темы сообщений:**

1. Виды и формы делового общения. Деловая беседа, приемы влияния на партнера.
2. Современные информационные технологии как средство повышения эффективности деловой коммуникации.
3. Речевые аспекты переговорного процесса.
4. Этикет и культура делового общения
5. Деловое общение в рабочей группе. Модели поведения делового общения.

### **Кейс-задачи**

#### **Кейс-задача 1**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.
5. Свой вариант.

## **Кейс-задача 2**

Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Посоветуйте, как мне быть?

### **Задания для самостоятельной работы студентов**

#### **Задание 1**

Директор фирмы Виктор Васильевич вихрем промчался в свой кабинет, крикнув на ходу секретарше Вере: «Зайди ко мне!»

Он очень спешил — опаздывал на важную встречу. Сделав несколько срочных распоряжений, передал Вере письма для отправки по электронной почте. Затем выложил из кейса на стол пачку денег, назвал сумму, велел убрать их в сейф. И умчался.

На следующее утро Виктор Васильевич вызвал Веру к себе и заявил, что денег в сейфе не хватает. Вера была обескуражена. Она пыталась объяснить, что вчера первым делом убрала деньги в сейф, а пересчитать, сколько их было, ей даже не пришло в голову. И уж конечно, она ничего не взяла.

Но директор не хотел ее слушать и требовал, чтобы она вернула недостающую сумму.

Через какое-то время Вера положила на стол Виктору Васильевичу три бумажки: две злополучные купюры и еще одну — заявление об увольнении.

Кто и в чем не прав?

**Задание 2. Составить глоссарий по теме**

**Задание 3. Составить тестовые задания по теме**

## **Раздел (тема) дисциплины «Профессиональные особенности государственного служащего».**

### **Вопросы для собеседования:**

1. Психологические особенности поведения личности в процессе деловой коммуникации.
2. Классификация черт характера как особенностей личности человека.
3. Квалификационные требования к личности государственного служащего.
4. Методы оценки социально-коммуникативной компетентности.

### **Темы сообщений:**

1. Этические начала служебной деятельности государственных служащих.
2. Особенности профессиональной этики государственных служащих.
3. Основные требования служебного поведения (этикета) государственных служащих.
4. Общие принципы поведения государственных служащих.

### **Кейс-задачи**

#### **Кейс-задача 1**

Директор ФГУ «Северо-Западная Дирекция по строительству, реконструкции и реставрации» Иванов Андрей Сергеевич стремится держать все под контролем. Из-за этого ему не хватает сил и времени на решение ключевых проблем развития бизнеса. Он считает, что не может позволить топ-менеджменту самостоятельность, поскольку не видит среди исполнителей людей, способных грамотно оценить ситуацию. В результате нежелания делегировать полномочия срывается крупный контракт, который готовил его заместитель.

Иванов Андрей - основной собственник, гендиректор, 40 лет.

**Одинцов Сергей** - коммерческий директор, 30 лет.

Сергей работал в компании уже пять лет, и Иванов считал его толковым менеджером, способным последовательно выполнять порученное. Однако генерального директора часто потряхивало от того, каких усилий стоит Одинцову принятие, казалось бы,

очевидных решений. Ходит вокруг да около, отвлекается на мелочи, если вовремя не пнуть - так и будет сидеть, думать, разбираться...

Иванов хотел, чтобы Алексей стал его единомышленником, а не просто отрабатывал задания. Ему казалось, что умение зама договариваться с людьми и дипломатично гнуть свое можно использовать для чего-то большего. Но для чего? Светлые мысли о том, как переделать наемника в соратника, омрачала необходимость передать часть своих полномочий, а значит, ослабить контроль. Какие нити управления фирмой обрезать и завязать их на пальцах Одинцова, Иванов не знал - менеджер казался слишком замкнутым на текущих проблемах.

### **Вопросы:**

1. Как поступить Иванову Андрею?
2. Стоит ли ему вообще делегировать полномочия?
3. Какие из своих полномочий он мог бы передать Сергею Одинцову?
4. На что нужно ссылаться при выборе заместителя или помощника?

### **Кейс-задача 2**

Закон о государственной службе определяет требования, которым должен соответствовать каждый государственный служащий. Они должны иметь определенные юридические, социально-демографические (гражданство, пол, возраст, квалификации) характеристики и действовать в соответствии с моральными, нравственными, этическими, эстетическими критериями. Но профессиональные требования к государственным служащим постоянно меняются, ибо состояние реформирования имманентно присуще системе государственной службы Российской Федерации. Концептуальная основа исследования предполагает взгляд на государственную службу как на некое поле для реализации потенциала человека в профессиональной сфере конкретной деятельности. При этом очень важно установить, насколько существующая система государственной службы отвечает устремлениям молодых людей к наивысшему достижению в профессиональной деятельности (профессиональное акме). При построении системы государственной службы помимо публичной составляющей необходимо учитывать наличие обоснованных

карьерных амбиций служащего и даже более надо стимулировать их формирование. Вместе с тем необходимо и создание действенных механизмов их реализации, подчиненных специфике государственной службы (принципу публичности). Связующим звеном должна стать объективная и ясная система оценки результативности деятельности служащего, сочетающая в себе государственные и личные интересы. Иными словами, система оценки должна определять необходимый баланс между желанием служить государству и профессионализмом. Это будет являться предпосылкой к формированию личной стратегии наивысшего достижения в профессиональной деятельности (профессиональное акме), в системе государственной службы, с учетом ее специфики.

В противном случае будут потеряны высококвалифицированные специалисты в области государственной службы или существенно искажена направленность профессиональной деятельности, подменена ее цель и изменен характер. Далее государственная служба в вопросах кадровой политики должна давать стимул к профессиональному росту служащего, формировать стремление к совершенству, как в профессиональной деятельности, так и общему развитию. Безусловно, приведенные теоретические построения не лишены идеализации, но чтобы сделать первый шаг, надо определиться, к какой цели собираемся двигаться. Рассмотрим еще один важный прикладной аспект указанной проблемы. Получив важные и нужные значения человек, естественно, желает применить их на практике. Вернувшись на место работы, служащий, прошедший курсы повышения квалификации или переподготовку, зачастую сталкивается с ситуацией, исключающей практическую реализацию этих знаний. По причинам объективным (отсутствие техники, программ и т. д.) или субъективным, таким как нежелание руководства менять устоявшийся порядок вещей. Возникает вопрос, эффективно ли государство потратило деньги на его обучение? Накопленные молодежью знания, умения, навыки не находят достойного применения, что сильно влияет на оставление молодыми людьми государственной службы.

### **Вопросы:**

1. Каким требованиям на Ваш взгляд должен соответствовать государственный служащий.

2. Какая должна быть система оценки результативности государственного служащего

3. Какими должны быть стимулы к профессиональному росту государственного служащего.

### **Задания для самостоятельной работы студентов**

#### **Задание 1**

К начальнику отдела лицензирования и технического регулирования Ространснадзора Хвостову обратился руководитель ОАО «Гера- симтранс лтд.» гражданин Герасимов, предложивший вознаграждение в размере 50 тыс. рублей за ускорение процесса рассмотрения заявления на получение лицензии. Хвостов от предложения с возмущением отказался, ссылаясь на то, что как честный и добросовестный государственный служащий не в праве получать вознаграждение за исполнение служебных (должностных) обязанностей, а также предупредил гражданина Герасимова о том, что в случае повторного обращения к нему с такого рода предложением вынужден будет сообщить об этом в правоохранительные органы.

Оцените, полностью ли выполнил государственный служащий Хвостов обязанности, возложенные на него законодательством и возможные правовые последствия?

Задание 2. Составить глоссарий по теме

Задание 3. Составить тестовые задания по теме

### **Раздел (тема) дисциплины «Проблемы делового общения».**

#### **Вопросы для собеседования:**

1. Определение проблем, возникающих при деловом общении.
2. Общение и понимание.
3. Механизм воздействия в процессе общения.
4. Коммуникационные барьеры.
5. Механизм возникновения стресса.
6. Управление стрессом.
7. Конфликт, стратегия поведения в конфликтной ситуации, способы разрешения конфликтов.

### **Темы сообщений:**

1. Проблема лидерства и деловые отношения
2. Презентация как вид делового общения
3. Современные информационные технологии как средство повышения эффективности деловой коммуникации
4. Виды и формы делового общения. Деловая беседа, приемы влияния на партнера
5. Социально-психологический климат коллектива и его влияние на деловые отношения
6. Стресс и его влияние на процесс делового общения
7. Детерминация поведения личности в деловом общении.

### **Кейс-задачи**

#### **Кейс-задача 1**

Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д.

Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

#### **Кейс-задача 2**

В некоей фирме в одном кабинете располагались рабочие места двух сотрудниц: совсем молодой Нины и женщины средних лет Лидии Васильевны.

Однажды случилась неприятность: из стола Нины украли деньги. Пропажа обнаружилась вечером, после ухода Лидии Васильевны.

На следующий день Нина, естественно, рассказала коллеге про свою беду, высказав при этом с десяток подозрений. Вообще-то деньги мог взять кто угодно, потому что, выходя ненадолго, дверь они обычно не запирали.

Реакция Лидии Васильевны удивила Нину: она выслушала все очень сдержанно, что было на нее совсем не похоже. А через несколько дней Лидия Васильевна потихоньку, ничего не объясняя, перебралась в другое помещение. Нина недоумевала, пока секретарь шефа не объяснила ей, в чем дело. Оказывается, Лидия

Васильевна решила, что Нина подозревает ее в краже, а своим рассказом о пропаже денег пыталась ее «расколоть». Обидевшись насмерть, она поделилась с начальником и добилась переезда в другой кабинет.

Чуть позже директор вызвал к себе Нину и в доверительной беседе сообщил, что ее коллега очень обижена и больше не желает иметь с ней никаких отношений. Он, конечно, пытался ее разубедить, но лучше Нине постараться самой это сделать.

Кто и в чем не прав?

### **Задания для самостоятельной работы студентов**

#### **Задание 1.**

Утро. Остается несколько минут до начала рабочего дня. Почти все участники планерки собрались в кабинете генерального директора.

За минуту до начала совещания заходит молодая сотрудница, недавно принятая по конкурсу на новую должность. На ней легкомысленная блузка, открывающая взорам окружающих часть великолепно сложенного тела, украшенного татуировкой.

Реакция присутствующих на ее появление неоднозначная и с трудом поддается описанию. На одном полюсе восторг: восхищенные междометия молодых мужчин вкупе с недвусмысленными выражениями лиц. На другом — возмущение: суровые взгляды наиболее солидных сотрудников в сопровождении неопределенных, но явно осуждающих звуков. Где-то посередине — любопытство, удивление, смех остальных. Безразличных нет. Но вся эта сложная симфония длится очень недолго. Наступает мертвая тишина, и все взгляды устремляются на генерального директора.

Как ему поступить?

**Задание 2. Составить глоссарий по теме**

**Задание 3. Составить тестовые задания по теме**

**Задание 4. Составить кроссворд по теме**



## **Раздел (тема) дисциплины «Технологии проведения деловых совещаний и переговоров».**

### **Вопросы для собеседования:**

1. Определение функций деловой беседы.
2. Технология деловых собеседований, кадровые и дисциплинарные беседы.
3. Собеседование при приеме на работу.
4. Деловое совещание как форма управленческой квалификации.
5. Подготовка и проведение совещаний.
6. Общая характеристика переговоров.
7. Технология ведения переговоров.

### **Темы сообщений:**

1. Правила общения по телефону
2. Культура речи делового человека. Тактика использования речевых средств
3. Речевые аспекты переговорного процесса.
4. Деловые совещания: подготовка, проведение, принятие решений
5. Стили и особенности ведения деловых переговоров

### **Кейс-задачи**

#### **Кейс-задача 1**

Вы - руководитель направления подбора персонала высшего звена екатеринбургского филиала московской компании «Терра - Эксклюзив». Вы знаете, что в Москве ваши коллеги достаточно успешно продают ассесмент-центры. Ситуация в Екатеринбурге такова, что если ассесмент и покупается, то только у московских компаний, что увеличивает его и так немалую цену. Вы хотите активно выйти на этот рынок. Сейчас вы встречаетесь с менеджером по персоналу издательства и типографии, издающих газету бесплатных объявлений «От уха к уху» (тираж 1 000 000, выходит три раза в неделю). Предварительно вы уже вели переговоры с менеджером по персоналу о ассесменте для подбора нескольких руководителей отделов продаж и менеджеров по продажам. Менеджер по персоналу предупредила вас, что на встречу может идти и генеральный директор (он же учредитель),

который любит участвовать в решении вопросов, связанных с персоналом.

Ваша цель - продать ассессмент.

Менеджер по персоналу (Зина). Вы чувствуете, что руководство издательства вами недовольно, но не понимаете почему. Вам кажется, что вы очень любезны со всеми и всегда пытаетесь сделать все, что от вас требуют. Вам кажется, что на вас все ополчились, «отыгрывают свое плохое настроение на вас». Генерального директора вы боитесь, в его присутствии вы теряете способность говорить и думать, особенно если он обращается к вам «Зинуленька». По поводу ассессмента решение вы принять не можете, вы не распоряжаетесь деньгами такого уровня, в вашем ведении только очень небольшие суммы на канцелярские расходы отдела персонала (ручки, карандаши и т. д.). Все более сложные решения, такие как проведение тренингов, обучение персонала, принимаются не вами. Сегодняшние переговоры - это просто рядовая неприятность.

Генеральный Директор (Данила). Вас не устраивает менеджер по персоналу и данные переговоры по ассессменту рассматриваются вами, как возможность непосредственно посмотреть на работу Зины. Больше всего вас раздражает ее неспособность принимать решения и отвечать за них. Вам необходимо понять, есть ли вообще смысл учить и развивать ее или надо принять решения о ее увольнении, но это вы делать не любите. Ассессмент очень вас заинтересовал, и вы готовы вкладываться в любые начинания, направленные на подбор качественного персонала и его дальнейшее развитие. Для вас первостепенное значение имеют качество предоставляемых услуг и люди, с которыми вы собираетесь работать в дальнейшем. В переговорах вы отдаете всю инициативу Зине, всячески ее поддерживаете, выбрав тактику поддакивания и иногда подмигивания. Зину вы называете исключительно Зинулечкой и постоянно повторяете: «Как Зинулечка решит...», «Это у нас решает Зинулечка» и т. д.

Важную роль в ассессменте играют наблюдатели из числа сотрудников компании, оценивающей, отбирающей или аттестующей персонал.

До ассессмента необходимо продумать заранее, кто будет играть пассивные роли в ролевых играх. Я несколько раз

сталкивалась с тем, что желание «играть» проявляли сотрудники, отбирающие новый персонал в компанию; это достаточно опасно, так как они могут передумать в последний момент, а контролировать их невозможно. Играть может и сам тренер, и специально приглашенные люди. Очевидно, что поручать играть пассивные роли самим участникам не стоит. Участники, особенно в случаях ассессмента при подборе персонала, достаточно напряжены, тревожны и понимают, что жестко конкурируют друг с другом.

Для ассессмент-центров, нацеленных на отбор персонала, ситуации для ролевых игр составляются на основе должностных инструкции будущих должностей кандидатов и бесед с их будущими начальниками об основных типах проблем, которые должны будут решать соискатели в случае их приема на работу в компанию.

### **Кейс задача 2**

Т.П. Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля колбасными изделиями и мясопродуктами. Вы договорились о поставке в сеть универсамов «Светофорыч» (32 магазина в Москве, 20 в Санкт-Петербурге и 60 в регионах). Вы подписали контракт на поставку опытной партии. Вам позвонил начальник коммерческого отдела и срочно попросил о встрече.

Ваша цель - продолжение сотрудничества.

Начальник коммерческого отдела. Мужчина, около 40 лет, бывший военный. Вы хотите получить первую партию по минимальной цене, вы решили еще раз встретиться, чтобы проверить «уступчивость» клиента.

### **Задания для самостоятельной работы студентов**

Задание 1. Составить глоссарий по теме

Задание 2. Составить тестовые задания по теме

## Список рекомендуемой литературы:

1. Деловое общение : учебное пособие : [16+] / П. К. Магомедова, А. С. Шапиева, Ш. И. Булуева, А. А. Цамаева ; Дагестанский государственный педагогический университет, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Чеченский государственный университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 252 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>
2. Шутая, Н. К. Теория и практика делового общения : учебное пособие / Н. К. Шутая, О. О. Румянцева ; Российский государственный университет правосудия. – Москва : Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2018. – 120 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>
3. Кузнецов, И. Н. Бизнес-риторика : учебное пособие : [16+] / И. Н. Кузнецов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 407 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>
4. Трофимова, О. В. Основы делового письма : учебное пособие / О. В. Трофимова, Е. В. Купчик ; Тюменский государственный университет. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 305 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>
5. Деловое общение : учебное пособие : [16+] / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 7-е изд., пересм. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 524 с. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>
6. Кочергина, О. А. Деловое общение : учебное пособие : [16+] / О. А. Кочергина ; науч. ред. Е. А. Михайлычев ; и. и. Таганрогский. – Таганрог : Таганрогский институт имени А. П. Чехова, 2014. – 92 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>
7. Профессиональная этика и служебный этикет : учебник / ред. В. Я. Кикоть. – Москва : Юнити, 2015. – 559 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>
8. Гончарова, Т. В. Речевая культура личности: практикум / Т. В. Гончарова, Л. П. Плеханова. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 240 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

9. Бизнес-коммуникации руководителя: мастер-класс : [16+] / М. А. Лукашенко, В. С. Радченко, А. А. Шавырина, Т. Ю. Добровольская. – Москва : Университет Синергия, 2021. – 216 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

10. Чудинов, А. П. Деловое общение : практикум : учебное пособие / А. П. Чудинов, Е. А. Нахимова. - Екатеринбург : Уральский государственный педагогический университет, 2012. - 154 с. - URL: <http://biblioclub.ru>

11. Пономарева, Е. А. Практика делового общения : учебное пособие / Е. А. Пономарева, И. А. Сенюгина. - Ставрополь : СКФУ, 2014. - 163 с. - URL: <http://biblioclub.ru>

12. Деловое общение : [Электронный ресурс] : сборник контрольных заданий / сост. Т. Н. Ивлева. - Кемерово : КемГУКИ, 2014. - 76 с. - URL: <http://biblioclub.ru>

## **Другие учебно-методические материалы**

Отраслевые научные журналы

1. Предпринимательство

2. Business Excellence

3. Экономист

4. Проблемы теории и практики управления

5. Маркетинг в России и за рубежом

6. Методы менеджмента качества

7. Экономический анализ: теория и практика

8. Российское предпринимательство

## Тестовые задания

**Вопрос 1. «Малый разговор» в деловой коммуникации ведется в рамках:**

- a) Деловых интересов партнеров
- b) Личностных, неделовых интересов партнеров**
- c) Профессиональных интересов партнеров

**Вопрос 2. Адресат манипуляции в деловом общении — это:**

- a) Партнер, который может стать жертвой манипуляции
- b) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие**
- c) Партнер, который использует манипулятивные приемы психологического воздействия

**Вопрос 3. Атрибуцией называется:**

- a) Все ответы неверны
- b) Интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей**
- c) Приписывание определенным группам людей специфических черт
- d) Стремление человека быть в обществе других людей

**Вопрос 4. В ценностно-ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:**

- a) Духовные идеалы партнера-адресата
- b) Когнитивные структуры партнера-адресата
- c) Потребности и склонности партнера-адресата
- d) Ценностные установки партнера-адресата**

**Вопрос 5. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:**

- a) Жестов
- b) Информационных технологий
- c) Определенного темпа речи
- d) Похлопываний по плечу
- e) Устной речи**

**Вопрос 6. Все люди делятся на:**

- a) **Все ответы верны**
- b) Рациональных и иррациональных
- c) Сенсорики и интуитов
- d) Экстравертов и интровертов

**Вопрос 7. Деловой стиль взаимодействия партнеров включает:**

- a) Ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами
- b) **Признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга**
- c) Рациональное использование партнерами поддерживающих техник
- d) Умение партнеров адаптировать собственные профессиональные знания к каждой деловой ситуации

**Вопрос 8. Деловые партнеры с визуальной модальностью мыслят преимущественно:**

- a) Аудиальными образами
- b) **Зрительными образами**
- c) Тактильными образами

**Вопрос 9. Информационно-силовое обеспечение манипулятора в манипулятивных технологиях делового общения складывается из совокупного взаимодействия:**

- a) Когнитивно-рациональных сил адресата психологического воздействия
- b) **Личностно-психологических сил манипулятора**
- c) Привлеченных (заимствованных) сил, которые создаются другими личностями
- d) Статусно-ресурсных сил манипулятора

**Вопрос 10. К механизмам манипулятивного воздействия относятся:**

- a) Механизмы присоединения и внедрения, которые использует манипулятор
- b) **Потребности, склонности, мотивации адресата манипуляции**

- с) Психические автоматизмы и комплексы адресата манипуляции**
- d) Психотехнические приемы манипулятивного воздействия**

**Вопрос 11. К наиболее применяемым в технологиях делового общения техникам активной антиманипулятивной защиты можно отнести:**

- a) Временное прерывание адресатом делового контакта с манипулятором**
- b) Использование партнером-адресатом психотехнических приемов встречной манипуляции**
- с) Преобразование партнером-адресатом коммуникативных сигналов манипулятора с учетом собственных интересов**
- d) Целенаправленную тотальную психологическую атаку на манипулятора**

**Вопрос 12. К основным манипулятивным техникам психического воздействия в деловом общении относятся техники:**

- a) «Ложного вовлечения»**
- b) Запутывания**
- с) Расположения**
- d) Скрытого принуждения**
- e) Убеждения**

**Вопрос 13. К особым техникам пассивной защиты, ориентированным на отражение манипулятивного воздействия, относятся:**

- a) Выстраивание партнером-адресатом смысловых и семантических барьеров с манипулятором**
- b) Дистанцирование партнера-адресата от партнера-манипулятора**
- с) Расположение партнера-адресата к намерениям и установкам манипулятора**
- d) Соккрытие партнером-адресатом своих ситуативно переживаемых эмоций и чувств**

**Вопрос 14. К открытым вопросам в деловой коммуникации относятся:**



- a) Альтернативные
- b) Зеркальные
- c) Информационные
- d) Риторические

**Вопрос 15. К признакам, которые свидетельствуют о наличии манипуляции в деловом общении, относятся:**

- a) **Неконгруэнтность коммуникативных сообщений манипулятора**
- b) Поведенческая стратегия делового партнера-коммуникатора, ориентированная на сотрудничество
- c) **Появление у партнера-адресата внутренних ощущений дискомфорта, эмоционального напряжения и беспокойства**
- d) Присутствие вербализированных и невербальных угрожающих сигналов
- e) **Структурная компоновка дискурсов информации, не релевантная их содержательной значимости для решения деловой проблемы**

**Вопрос 16. К средствам невербальной коммуникации относятся:**

- a) **Все ответы верны**
- b) Кинесика
- c) Проксемика
- d) Такетика

**Вопрос 17. К техникам малого разговора, применяемого в деловой коммуникации, относятся:**

- a) **Высказывания-ссылки с приятными ассоциациями для партнера**
- b) **Интересный, увлекательный рассказ**
- c) **Позитивные констатации событий или фактов, интересующих партнера**
- d) Убеждающие деловые сообщения
- e) **Цитирование высказываний партнера о его увлечениях, хобби**

**Вопрос 18. Кинесическими средствами невербального общения выступают:**

- a) Мимика
- b) Поза
- c) Покашливание
- d) Рукопожатие
- e) Устная речь

**Вопрос 19. Логико-смысловое манипулирование информацией в деловом общении предлагает:**

- a) Вербализированную подачу социально значимых для адресата дискурсов информации
- b) Дозирование информации
- c) Соккрытие важных смысловых дискурсов информации
- d) Утаивание информации

**Вопрос 20. Манипулятивная стратегия в деловом общении реализуется как:**

- a) Система психотехнических приемов и действий, отражающая долговременные цели манипулятора
- b) Система совместных поведенческих действий деловых партнеров, имеющая целью компромиссное решение деловой проблемы
- c) Совокупность поведенческих действий адресата манипуляции

**Вопрос 21. Манипулятивные технологии делового общения — это такие технологии, в которых присутствуют:**

- a) Открытое принуждение партнера к каким-либо поведенческим действиям
- b) Психотехнические приемы манипулирования
- c) Скрытое психологическое воздействие на делового партнера
- d) Техники расположения и убеждения по отношению к партнеру — адресату воздействия

**Вопрос 22. Мишени манипулятивного воздействия — это:**

- a) Локальные психические структуры партнера-адресата, на которые направлено манипулятивное воздействие
- b) Объекты, включенные в деловую ситуацию
- c) Структурные уровни психики манипулятора

**Вопрос 23. Невербальными средствами общения являются:**

- a) Взгляд
- b) Походка
- c) Рукопожатие
- d) Телефон
- e) Электронная почта

**Вопрос 24. Общение - это:**

- a) **Все ответы верны**
- b) Процесс передачи информации
- c) Процесс установления контактов между людьми
- d) Процесс формирования и развития личности

**Вопрос 25. Персональная дистанция в процессе общения:**

- a) 120-350см
- b) 15-50см
- c) **50-120см**
- d) Свыше 350см

**Вопрос 26. Побудительная информация в деловой коммуникации реализуется в виде:**

- a) Познавательного сообщения
- b) **Призыва**
- c) Приказа
- d) **Просьбы**

**Вопрос 27. Прием направленного критического слушания целесообразно использовать в деловых ситуациях, связанных с:**

- a) «Прочтением» стенических эмоций партнеров
- b) Выслушиванием жалоб клиентов
- c) **Дискуссионным обсуждением проблем**
- d) Обсуждением каких-либо инновационных проектов

**Вопрос 28. Проксемическими характеристиками невербального общения являются:**

- a) **Дистанция между общающимися**
- b) Мимика
- c) Похлопывание по спине
- d) Телефон

**е) Угол общения партнеров**

**Вопрос 29. Просодическими средствами невербального общения выступают:**

- а) Громкость голоса**
- б) Дистанция между общающимися**
- с) Жесты**
- д) Интонация**
- е) Плач**

**Вопрос 30. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Доброе утро, страховая компания «Висепт»**

- а) Отрицательно**
- б) Положительно**

**Вопрос 31. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Добрый день. Это центр «Генезис». У телефона Ирина Аникеева. Чем я могу вам помочь?**

- а) Отрицательно**
- б) Положительно**

**Вопрос 32. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Здравствуйте, сервисный центр**

- а) Отрицательно**
- б) Положительно**

**Вопрос 33. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте**

**«отрицательно». Извините, я не занимаюсь этими вопросами. Вам нужно позвонить в отдел продаж.**

- а) Отрицательно**
- б) Положительно**

**Вопрос 34. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Извините, я работаю в другом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.**

- а) Отрицательно**
- б) Положительно**

**Вопрос 35. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените, как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». К сожалению, Анна еще обедает.**

- а) Отрицательно**
- б) Положительно**

**Вопрос 36. “Малый разговор” в деловой коммуникации ведется в рамках:**

- а) Профессиональных интересов партнеров**
- б) Личностных, неделовых интересов партнеров +**
- в) Деловых интересов партнеров**

**Вопрос 37. Адресат манипуляции в деловом общении – это:**

- а) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие +**
- б) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие**
- в) Партнер, который использует манипулятивные приемы психологического воздействия**

**Вопрос 38. Атрибуцией называется:**

- а) Стремление человека быть в обществе других людей**
- б) Приписывание определенным группам людей специфических черт**

**в) Интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей**

**Вопрос 39. В ценностно – ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:**

- а) Ценностные установки партнера – адресата +**
- б) Духовные идеалы партнера – адресата**
- в) Потребности и склонности партнера – адресата**

**Вопрос 40. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:**

- а) Определенного темпа речи**
- б) Информационных технологий**
- в) Устной речи +**

**Вопрос 41. Все люди делятся на:**

- а) Сенсорики и интуиты**
- б) Экстравертов и интровертов**
- в) оба варианта верны +**

**Вопрос 42. Деловой стиль взаимодействия партнеров включает:**

- а) Признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга +**
- б) Ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами**
- в) Рациональное использование партнерами поддерживающих техник**

**Вопрос 43. Деловые партнеры с визуальной модальностью мыслят преимущественно:**

- а) Тактильными образами**
- б) Зрительными образами +**
- в) Аудиальными образами**

**Вопрос 44. Информационно – силовое обеспечение манипулятора в манипулятивных технологиях делового общения складывается из совокупного взаимодействия:**

- а) Когнитивно – рациональных сил адресата психологического**

воздействия

б) Статусно – ресурсных сил манипулятора

в) **Личностно – психологических сил манипулятора +**

**Вопрос 45. К механизмам манипулятивного воздействия относятся:**

а) Механизмы присоединения и внедрения, которые использует манипулятор

б) **Психические автоматизмы и комплексы адресата манипуляции +**

в) Потребности, склонности, мотивации адресата манипуляции

**Вопрос 46. К наиболее применяемым в технологиях делового общения техникам активной антиманипулятивной защиты можно отнести:**

а) **Использование партнером – адресатом психотехнических приемов встречной манипуляции +**

б) Временное прерывание адресатом делового контакта с манипулятором

в) Целенаправленную тотальную психологическую атаку на манипулятора +

**Вопрос 47. К основным манипулятивным техникам психического воздействия в деловом общении относятся техники:**

а) Убеждения

б) **Запутывания, “Ложного вовлечения”, скрытого принуждения +**

в) Расположения

**Вопрос 48. К особым техникам пассивной защиты, ориентированным на отражение манипулятивного воздействия, относятся:**

а) Выстраивание партнером – адресатом смысловых и семантических барьеров с манипулятором

б) Дистанцирование партнера – адресата от партнера-манипулятора

в) **оба варианта правильные +**

**Вопрос 49. К открытым вопросам в деловой коммуникации относятся:**

- а) Информационные
- б) Риторические +**
- в) Альтернативные

**Вопрос 50. К признакам, которые свидетельствуют о наличии манипуляции в деловом общении, относятся:**

- а) Неконгруэнтность коммуникативных сообщений манипулятора +**
- б) Структурная компоновка дискурсов информации, не релевантная их содержательной значимости для решения деловой проблемы +**
- в) Присутствие вербализированных и невербальных угрожающих сигналов

**Вопрос 51. К средствам невербальной коммуникации относятся:**

- а) Такетика
- б) Проксемика, кинесика
- в) оба варианта правильные +**

**Вопрос 52. Кинесическими средствами невербального общения выступают:**

- а) Поза, мимика +**
- б) Рукопожатие
- в) Покашливание

**Вопрос 53. Логико-смысловое манипулирование информацией в деловом общении предлагает:**

- а) Соккрытие важных смысловых дискурсов информации
- б) Утаивание информации +**
- в) Дозирование информации

**Вопрос 54. Манипулятивная стратегия в деловом общении реализуется как:**

- а) Совокупность поведенческих действий адресата манипуляции
- б) Система совместных поведенческих действий деловых**



партнеров, имеющая целью компромиссное решение деловой проблемы

**в) Система психотехнических приемов и действий, отражающая долговременные цели манипулятора +**

**Вопрос 55. Мишени манипулятивного воздействия – это:**

а) Структурные уровни психики манипулятора

**б) Локальные психические структуры партнера-адресата, на которые направлено манипулятивное воздействие +**

в) Объекты, включенные в деловую ситуацию

**Вопрос 56. Невербальными средствами общения являются:**

а) Рукопожатие, походка, взгляд +

б) Телефон

в) Электронная почта

**Вопрос 57. Персональная дистанция в процессе общения:**

а) Свыше 350см

**б) 50 – 120см +**

в) 120 – 350см

**Вопрос 58. Побудительная информация в деловой коммуникации реализуется в виде:**

а) Просьбы, приказа, призыва +

б) Познавательного сообщения

в) Электронной почты

**Вопрос 59. Прием направленного критического слушания целесообразно использовать в деловых ситуациях, связанных с:**

а) Обсуждением каких-либо инновационных проектов

**б) Дискуссионным обсуждением проблем +**

в) Выслушиванием жалоб клиентов

**Вопрос 60. Проксемическими характеристиками невербального общения являются:**

а) Похлопывание по спине

б) Мимика

**в) Дистанция между общающимися, угол общения партнеров +**