


**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета

  
*(подпись)* Д.Ю. Брюханов

«26» апреля 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Тренинг развития коммуникативных**  
**и лидерских качеств»**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)  
«Маркетинг»

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «05» апреля 2023 г., протокол №7

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол №6 от «26» апреля 2023 г.

Ярославль

**1. Целью освоения дисциплины «Тренинг развития коммуникативных и личностных качеств»** является ознакомление обучающихся с навыками эффективного общения, анализ условий для обращения участников к собственному опыту, выявление наиболее эффективных способов начала общения, поиск путей и тренировка навыков поддержания контакта.

**2. Дисциплина «Тренинг развития коммуникативных и личностных качеств»** относится к обязательной части Блока 1. Знания и навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Тренинг развития коммуникативных и лидерских качеств» используются в дальнейшем при изучении различных дисциплин, таких как «Сбытовая политика», «Товарная политика», «Бренд-менеджмент» и др.

**3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Код компетенции	Формулировка компетенции	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Универсальные компетенции</b>		
<b>УК-3</b> Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели  <b>УК-4</b> Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе, на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	<b>УК-3.1</b> Формирует эффективную команду.	<b>Знать:</b> - способы построения эффективной коммуникации; <b>Уметь:</b> - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - своевременно выявлять и устранять коммуникационные барьеры; <b>Владеть:</b> - навыками эффективного общения в профессиональной деятельности;
	<b>УК-3.2.</b> Координирует и направляет деятельность участников команды на достижение поставленной цели с учетом особенностей поведения ее участников, временных и прочих ограничений.	<b>Знать:</b> - основные закономерности взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами; <b>Уметь:</b> - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
	<b>УК-4.1.</b> Способен составлять деловую документацию для академических и профессиональных целей.	<b>Владеть:</b> - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); <b>Знать:</b> - основные теории и подходы к осуществлению организационных
	<b>УК-4.3.</b> Принимает участие в академических и	

<b>УК-6</b> Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	профессиональных дискуссиях.  <b>УК-6.1</b> Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста	изменений; <b>Уметь:</b> - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач. <b>Владеть:</b> - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.
--	---	--

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

очная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад. часа.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационны е испытания		
1	Профессиональные навыки слушания и понимания	1	1	7				6	Деловая игра Материалы в LMS Moodle: презентации
2	Профессиональные навыки структурирования беседы	1	1	7				6	Демонстрация учебного фильма с последующим обсуждением. Материалы в LMS Moodle: Презентации
3	Профессиональные навыки вербализации	1	1	7				6	Деловая игра Материалы в LMS Moodle: Презентации
4	Развитие невербальных навыков	1	1	7				6	Деловая игра Материалы в LMS Moodle: видеозапись лекции
5	Профессиональные навыки убеждающего	1		8				6	Кейс-стади Материалы в LMS

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационны е испытания		
	воздействия								Moodle: видеозапись лекции
							0,3	1,7	Зачет
	Итого		4	36			0,3	31,7	72 часа

### Содержание разделов дисциплины:

#### Тема 1. Профессиональные навыки слушания и понимания

Вербальная коммуникация, ее функции и виды. Социальные, гендерные, возрастные и национальные особенности вербальной коммуникации. Барьеры общения при вербальной коммуникации. Способы преодоления барьеров общения. Принципы речевого воздействия. Правила риторики.

#### Тема 2. Профессиональные навыки структурирования беседы

Условия успешной коммуникации. Схема коммуникативного процесса. Обратная связь как инструмент повышения эффективности коммуникации. Техники обратной связи. Основные аспекты сообщения: самовыражение, предметное содержание, отношения, воздействие. Нисходящие и восходящие коммуникации.

#### Тема 3. Профессиональные навыки вербализации

Диагностика коммуникативных проблем, выработка умений и навыков вербализации в процессе проведения и обсуждения деловой игры.

#### Тема 4. Развитие невербальных навыков

Диагностика коммуникативных проблем, выработка невербальных навыков коммуникации в процессе проведения и обсуждения деловой игры.

#### Тема 5. Профессиональные навыки убеждающего воздействия

Диагностика коммуникативных проблем, выработка навыков убеждающего воздействия в процессе проведения и обсуждения деловой игры.

### 5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии: Изучение студентами учебного курса «Тренинг развития коммуникативных и лидерских качеств» предполагает не столько освоение некоторого набора информации, сколько приобретение

конкретных умений и навыков организационно-управленческой деятельности. Данная специфика курса диктует необходимость широкого применения активных методов обучения, позволяющих вовлечь студентов в заинтересованное обсуждение, разбудить их активность и готовность поменять имеющиеся у них моральные установки.

Поэтому в качестве базовой образовательной технологии выбрана деловая игра. Все деловые игры предусматривают групповую форму работы и нацелены на диагностику и развитие лидерских качеств, а также на отработку механизмов взаимодействия лидера с группой. Лекционная часть включает в себя показ презентаций (в программе «Power Point») на мультимедийной установке.

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как деловые игры, кейс-стади, просмотр и обсуждение учебных фильмов, разбор методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

1. Войтик Н.В. Речевая коммуникация: Учебное пособие для вузов / Войтик Н. В. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2020. - 125 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-09922-5 -

Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: <https://urait.ru/bcode/453039>

2. Корягина Н.А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация: Учебник и практикум для вузов / Корягина Н. А. - Москва: Юрайт, 2020. - 225 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-11562-8 - Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: <https://urait.ru/bcode/456270>

3. Душкина М.Р. Психология влияния в деловом общении и социальных коммуникациях: Учебник для вузов / Душкина М. Р. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2020. - 228 с. - (Высшее образование) -

ISBN 978-5-534-12475-0 - Электронно-библиотечная система Юрайт

- URL: <https://urait.ru/bcode/457269>

### **б) дополнительная литература:**

1. Культура речи и деловое общение: Учебник и практикум для вузов / отв. ред. Химик В. В., Волкова Л. Б. - Москва: Юрайт, 2020. - 308 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-00358-1

- Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: <https://urait.ru/bcode/450580>

2. Спивак В.А. Лидерство. Практикум: Учебное пособие для вузов / Спивак В. А. - Москва: Юрайт, 2020. - 361 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-00898-2 - Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: <https://urait.ru/bcode/450554>

### **в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ  
([https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

5. Сайт по вопросам бухгалтерского учета [www.audit-it.ru](http://www.audit-it.ru)

6. Сайт по вопросам бухгалтерского учета [Сайт www.klerk.ru](http://www.klerk.ru)

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления

и предпринимательства, канд. экон. наук

\_\_\_\_\_

А.П. Прохоров

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины  
«Тренинг развития коммуникативных и лидерских качеств»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Тема 1. Профессиональные навыки слушания и понимания  
компетенция УК-3, индикатор УК-3.1, индикатор УК-3.2  
Деловая игра «Выживание»**

Ведущий описывает участникам обстоятельства, в результате которых они якобы оказались в нестандартной ситуации, и выдает каждому участнику список (одинаковый для всех участников) предметов, которые можно использовать для выживания в данном случае. Участники в индивидуальном порядке ранжируют эти предметы по степени того, как они оценивают важность предметов для выживания, и заносят присвоенные ранги в 1-й столбец списка.

Затем участники разбиваются на команды (оптимальный состав команды – 4-6 человек) и выполняют ту же самую процедуру ранжирования предметов коллективно, в команде. Ранги предметов, присвоенные командой, заносятся во 2-й столбец списка.

Далее ведущий зачитывает «правильные» ответы, то есть ранги предметов, присвоенные общепризнанным в данной области экспертом. Эти «экспертные» ранги участники записывают в 3-й столбец своих списков. Ведущий объясняет участникам, как подсчитать суммарную ошибку. Для этого нужно в каждой строке списка (то есть по каждому предмету) сравнить ранг данного предмета, присвоенный экспертом, с рангом по 1-му столбцу (присвоенному индивидуально) и по 2-му столбцу (присвоенному командой). Значения абсолютных отклонений складываются, получаются две цифры: первая - суммарная ошибка отдельного участника, вторая – суммарная ошибка всей команды.

Ведущий оглашает индивидуальные и коллективные результаты по каждой команде, и, с участием самих игроков, анализирует причины различий между индивидуальными и командными ошибками. Сопоставление суммарных ошибок позволяет выявить как лидеров команд (которые сумели всем навязать свое мнение), так и тех, кто был ближе к истине, но не смог убедить в этом команду (у кого индивидуальная ошибка меньше, чем командная). Зачастую оказывается, что лидеры вели команду по ложному пути.

При сопоставлении результатов разных команд ведущий анализирует особенности стиля работы каждой команды. Как правило, выясняется, что командный успех зависит не столько от хороших индивидуальных результатов (то есть от суммарной ошибки по 1-му столбцу), сколько от умения членов команды слушать друг друга и работать совместно. По окончании игры можно сделать предварительные выводы о целесообразности или нецелесообразности команд работать в дальнейшем в таком же составе.



## **Тема 2. Профессиональные навыки структурирования беседы (компетенция УК-4, индикатор УК-4.1, индикатор УК-4.3)**

Студентам предложено самостоятельно, с помощью теста, оценить свои коммуникативные особенности.

Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно, то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладываний и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п.
14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.
18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.
19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я все время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив к нуждам других.
23. Хорошее планирование ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.
25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.
29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.
31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Деля что-либо, я тем самым учусь.
34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.
36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я способен оценить климат в группе.

39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.
48. Я люблю достигать поставленных целей.
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Факты говорят сами за себя.
52. Я использую свое воображение настолько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестает работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же, как другие.
60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати.
61. Я примеряю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.
63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.
79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
80. Я достаточно уверен в себе.

### **Подсчет баллов**

Обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и отметьте их в приведенной ниже таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу). Тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для вас. Если вы набрали одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи вам.

**Стиль 1**     1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79

**Стиль 2** 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78

**Стиль 3** 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80

**Стиль 4** 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77

**Стиль 1** — ориентация на действие. Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны, прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой, часто взволнованы.

**Стиль 2** — ориентация на процесс. Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, деталей. Человек, владеющий этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и малоэмоционален.

**Стиль 3** — ориентация на людей. Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, «духа работы в команде», понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональны, чувствительны, сопереживающие и психологически ориентированы.

**Стиль 4** — ориентация на перспективу, на будущее. Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, различных вопросов, новых методов, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но мало реалистичны и порой их сложно понимать.

### **Тема 3. Профессиональные навыки вербализации (компетенция УК-6, индикатор УК-6.1)**

#### **Деловая игра «Цыпленок жареный»**

Игроки должны найти решение (по легенде – определить причину вчерашнего происшествия) на основании предельно фрагментированной информации. Для этого им нужно организовать информационный обмен и оптимизировать процесс принятия решения в условиях избытка информации.

Участники делятся на команды по 6-9 человек. Каждый игрок получает несколько листов бумаги; на листках – по одному предложению с информацией, могущей иметь отношение ко вчерашнему происшествию. Всего у всех членов команды имеется несколько десятков «кусочков» информации, что вполне достаточно для решения задачи. Но каждый участник знает лишь те сведения, которые были выданы непосредственно ему. Для усложнения работы можно запретить участникам показывать друг другу листки с информацией, вынудив их тем самым передавать сведения только в устной форме. Команде предстоит наладить обмен информацией между членами команды, отфильтровать ненужные сведения, и найти правильное решение. Если команд несколько, то победителем объявляется команда, нашедшая решение раньше других.

### **Тема 4. Развитие невербальных навыков (компетенция УК-6, индикатор УК-6.1)**

#### **Кейс «Создание филиала страховой компании»**

Реальная история выбора одного из двух альтернативных путей комплектования штата новой организации в Ярославле. По ходу кейс-стади команды студентов должны услышать друг от друга все аргументы «за» и «против» обоих вариантов, учесть всевозможные нюансы социальной, политической и экономической ситуации в Ярославле в указанный период, и принять оптимальное решение. Далее преподаватель расскажет им, по какому пути пошли руководители компании, и чем все закончилось. Завершает разбор кейса обсуждение причин, по которым та или иная студенческая команда выбрала тот или иной вариант.

**Тема 5. Профессиональные навыки убеждающего воздействия  
(компетенция УК-3, индикатор УК-3.1, индикатор УК-3.2, компетенция УК-6, индикатор УК-6.1)**

**Деловая игра «Аренда офиса»**

В ходе игры участникам приходится вырабатывать компромиссное решение в процессе пятисторонних переговоров, требуются также несложные расчеты и учет большого числа критериев. Участники разбиваются на 5 команд (или на число, кратное пяти). Каждая из пяти команд-фирм должна арендовать помещение под офис. До команд доводятся параметры требуемого каждой фирме офиса (количество рабочих мест, желательное местоположение, требования к уровню шума, особенности рабочего процесса, влияющие на выбор помещения) и предельный размер арендной платы.

На рынке недвижимости есть два свободных помещения большой площади (описание этих помещений и стоимость аренды прилагается). Команды должны договориться и совместно снять одно из этих помещений, разделив комнаты и расходы по аренде. Все фирмы-команды являются конкурентами, но ни одна из команд не может достичь цели поодиночке; требуется совместное решение четырех или пяти команд.

Побеждает та команда, которой в ходе переговоров удастся выторговать себе наилучшие условия. Параметры сдаваемых в аренду помещений определены таким образом, что наиболее вероятен вариант, при котором о совместной аренде договорятся какие-то четыре команды (по условиям игры, у них достаточно для этого средств). В этом случае одна из команд, не сумевшая заинтересовать партнеров по переговорам и войти в коалицию, остается без офиса и объявляется проигравшей.

По окончании игры проводится «разбор полетов» с анализом командных стратегий, ошибок в расчетах, сильных и слабых сторон каждой команды.

**Критерии оценки форм текущего контроля**

**Критерии оценки теста**

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

**Критерии оценки кейса**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины

требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

### **Критерии оценки решения деловой игры**

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

## **2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации (компетенция УК-3, индикатор УК-3.1, индикатор УК-3.2, компетенция УК-4, индикатор УК-4.1, индикатор УК-4.3, компетенция УК-6, индикатор УК-6.1)**

1. Основные функции и виды коммуникации
2. Коммуникативные барьеры и их виды.
3. Барьеры непонимания
4. Личностные барьеры
5. Культурные барьеры
6. Правила эффективной аргументации
7. Классические правила убеждения
8. Функции вербального общения
9. Структурные компоненты речевой коммуникации
10. Этапы и приемы слушания, стили слушания
11. Ошибки, мешающие услышать и понять собеседника
12. Правила эффективного слушания
13. Невербальные средства общения и их виды
14. Составные элементы невербального общения
15. Основные функции невербального общения
16. Комбинирование вербальных и невербальных средств
17. Условия успешной коммуникации.
18. Схема коммуникативного процесса.
19. Обратная связь как инструмент повышения эффективности коммуникации. Техники обратной связи.
20. Основные аспекты сообщения: самовыражение, предметное содержание, отношения, воздействие.
21. Виды коммуникационных сетей
22. Виды внутриорганизационных коммуникаций.
23. Функции нисходящих коммуникаций.
24. Факторы, снижающие эффективность нисходящих коммуникаций.
25. Трудности в осуществлении восходящих коммуникаций.
26. Меры по созданию системы восходящей коммуникации.

- 27 Этикет, его роль и функции в коммуникации
- 28. Специфика деловых коммуникаций в России
- 29. Типология лидеров и эволюция идеи лидерства
- 30 Гендерные аспекты лидерства

### Пример тестового задания

#### I вариант.

1. Процесс, который называется общением:

- а) множественные, непосредственные контакты незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами массовой информации
- б) сложный процесс взаимодействия между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга
- в) авторитарная, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определенным действиям или решениям

2. Паралингвистикой называют:

- а) система вокализации
- б) организация пространства и времени коммуникативного процесса
- в) визуальный контакт

3. Из предложенных выражений какие характеризуют язык:

- а) психологическая деятельность, которая проявляется как процесс общения с помощью слов
- б) средство хранения и передачи познавательного и социального опыта многих поколений
- в) система исторически сложившихся словесных знаков как средство общения

4. Как называется общение, которое имеет своей целью извлечение выгоды от собеседника с использованием различных приемов (лесть, запугивание, обман и пр.):

- а) манипулятивное
- б) светское
- в) деловое

5. Прямым общением называют:

- а) неполный психологический контакт при помощи письменных или технических устройств, затрудняющих или отдаляющих во времени получение обратной связи между участниками общения
- б) включение в процесс общения “дополнительного” участника как посредника, через которого происходит передача информации
- в) естественный контакт “лицом к лицу” при помощи вербальных и невербальных средств, когда информация лично передается одним из его участников другому

6. При каком стиле общения оба участника чувствуют себя личностью:

- а) авторитарный
- б) демократический
- в) индивидуальный

7. Массовое общение подразумевает:

- а) сложный процесс взаимодействия между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга
- б) непосредственными контактами людей в группах или парах, постоянных по составу участников
- в) множественные, непосредственные контакты незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами массовой информации

8. По содержанию общение делят:

- а) материальное, когнитивное, кондиционное, мотивационное, деятельностное

- б) непосредственное, опосредствованное, прямое, косвенное
- в) биологическое, социальное

9. Что понимается под “такесикой”:

- а) процесс передачи вербальной информации
- б) прикосновение людей друг к другу во время общения
- в) визуальный контакт

10. Коммуникативной стороной общения называют:

- а) обмен информацией
- б) восприятия друг друга
- в) взаимодействие

11. Оптико-кинетическая система знаков включает в себя:

- а) качество голоса, его диапазон, тональность, фразовые и логические ударения, предпочитаемые конкретным человеком
- б) включение в речь пауз, других вкраплений, например, покашливание, плача, смеха, наконец, сам темп речи
- в) жесты, мимику, пантомимику

12. Форма познания иного человека, основанная на возникновении к нему положительных чувств, называется:

- а) аттракция
- б) идентификация
- в) рефлексия

13. Выражения, которые характеризуют речь:

- а) психологическая деятельность, которая проявляется как процесс общения с помощью слов
- б) средство хранения и передачи познавательного и социального опыта многих поколений
- в) общение, направленное на передачу мыслей, выражение чувств и воли посредством языка

14. Какой из стилей общения позволяет одному участнику главенствовать и принимать все решения:

- а) либеральный
- б) авторитарный
- в) демократический

15. Как называются препятствия в общении, которые проявляются у партнеров в непонимании высказываний, требований, предъявляемых друг другу:

- а) эмоциональные барьеры
- б) культурные барьеры
- в) смысловые барьеры

16. Назовите уровень, на котором осуществляется общение, когда один из партнеров подавляет другого:

- а) примитивный
- б) деловой
- в) манипулятивный

17. Стилистический барьер общения возникает:

- а) из-за неприязни или недоверия к коммуникатору
- б) из-за несоответствия стиля речи и ситуации общения
- в) из-за непонятной или неправильной логики рассуждений

18. Как мы называем упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуаций:

- а) пренебрежение фактами
- б) предвзятые представления
- в) стереотипы

19. Как мы называем особый способ глубокого и безошибочного восприятия внутреннего мира другого человека:

- а) идентификация

- б) эмпатия
- в) рефлексия

20. Невербальной коммуникацией называется:

- а) включение в речь пауз, других вкраплений, например, покашливание, плача, смеха, наконец, сам темп речи
- б) восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов
- в) сторона общения, состоящая в обмене информацией между индивидами без помощи речевых и языковых средств, представленных в какой-либо знаковой форме

## **II вариант.**

1. Какие качества отличают манипулятора:

- а) лживость
- б) примитивность чувств
- в) недоверие к себе и другим
- г) все ответы верны

2. Что является особенностью невербального общения:

- а) отсутствие возможности подделать эти импульсы
- б) его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания
- в) оба ответа правильны

3. Как называется осознанное внешнее согласие с группой при внутреннем расхождении с ее позицией:

- а) конформность
- б) психическое заражение
- в) подражание

4. Косвенное общение характеризуется:

- а) неполным психологическим контактом при помощи письменных или технических устройств, затрудняющих или отдаляющих во времени получение обратной связи между участниками общения
- б) включением в процесс общения “дополнительного” участника как посредника, через которого происходит передача информации
- в) осуществлением общения с помощью естественных органов, данных живому существу природой: руки, голова, туловище, голосовые связки и т.п.

5. Что относится к неречевому общению:

- а) взгляд
- б) телефонный разговор
- в) чтение стихотворения вслух

6. Данному определению: “вид деятельности, в ходе которого происходит взаимный обмен информацией между участниками”, наиболее соответствует термин:

- а) познание
- б) обычай
- в) общение

7. Что является самой главной целью общения:

- а) общение ради общения
- б) достижение профессиональных успехов
- в) соблюдение правил этикета

8. Выберите ситуацию, не связанную с общением:

- а) Ученики приветствовали учителя
- б) в письме был “смайлик”
- в) Соня ответила на телефонный звонок

9. Что из предложенного является обязательным признаком любых форм общения:

- а) постановка цели



- б) речь
- в) передача информации

10. Нужно правильно закончить предложение: “Человек может передать свои чувства...”:

- а) не только словами, но и движениями
- б) не используя никаких средств общения
- в) исключительно с помощью речи

11. Что свойственно манипуляторному стилю общения?

- а) имеет тайный характер намерений;
- б) вид психологического воздействия, используемый для достижения одностороннего порядка;
- в) предполагает ясность внутренних приоритетов;
- г) используется духовно зрелыми речевыми партнерами.

12. Определите форму, при которой осуществляется деловое общение:

- а) оперативка
- б) переговоры
- в) брифинг
- г) совещания
- д) беседа
- е) видеоконференция

13. Выберите этапы делового общения:

- а) установление контакта
- б) выявление мотивов общения
- в) взаимодействие
- г) завершение общения
- д) все варианты верны

14. Какова цель общения?

- а) В обращении к человеку по любой причине
- б) В обращении к человеку по определённой причине
- в) В обращении только к знакомому человеку
- г) В обращении к человеку ради знакомства

15. Содержание общения:

- а) Информация известная только одному человеку
- б) Информация со скрытым смыслом
- в) Информация, переходящая от одного человека к другому
- г) Информация, содержащая намёк

16. Определите, какие бывают стороны общения:

- а) Коммуникативные
- б) Комментирующие
- в) Коммерческие
- г) Компромиссные

17. Интерактивное общение заключается в:

- а) словесной передаче информации
- б) письменной форме
- в) жестикуляции
- г) словесной, подкреплённой действиями

18. Перцептивное общение:

- а) Общение в узком кругу
- б) Общение между незнакомыми людьми
- в) Особое восприятие собеседника
- г) Общение на расстоянии

19. Процесс общения заключается в:

- а) налаживании связей между различными регионами

- б) приобретении навыков для ведения бизнеса
- в) установлении контакта между человеком и животным
- г) налаживании контактов между отдельно взятыми людьми

20. В этом возрасте происходит разделение общения на личностное и деловое.

- а) В возрасте от 8 месяцев до 2 лет
- б) В возрасте от 2 до 7 лет
- в) В школьном возрасте
- г) В зрелом возрасте

#### **Правила выставления зачета:**

неполный ответ на два вопроса - незачтено,

полные ответы на два вопроса с приведением практического материала (формулы, последовательность и правила расчетов) – зачтено.

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Тренинг развития коммуникативных и лидерских качеств»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области основ лидерства и командной работы, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем Консультант-Плюс, Гарант). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Тренинг развития» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях, на основе выложенных в системе Moodle презентаций, и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрено тестовое задание для самопроверки.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, итогов деловых игр, кейс-стади, и промежуточных контрольных мероприятий.