

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**ГБОУ ВО «БАШКИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГЛАВЕ РЕСПУБЛИКИ  
БАШКОРТОСТАН»**

Кафедра государственного и муниципального управления

**К.Н. Ахмадеев**

**ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ НА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ**

Учебно-методическое пособие

Уфа 2025

УДК 351

ББК 60.84+67.401

А95

Рецензенты:

Н.Р. Янбухтин, канд. юрид. наук, доцент, заместитель Руководителя Секретариата Государственного Собрания – Курултая Республики Башкортостан

И.Ш. Рысаев, канд. филос. наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан

Ахмадеев К.Н. Технологии управленческого общения на государственной и муниципальной службе: учебно-методическое пособие / К. Н. Ахмадеев. – Уфа : ГБОУ ВО «БАГСУ», 2025. – 45 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а также для преподавателей дисциплины «Технологии управленческого общения на государственной и муниципальной службе». В нем дано содержание рассматриваемой дисциплины с подробным описанием каждой темы, а также вопросами для проверки полученных знаний.

Рекомендовано учебно-методическим советом ГБОУ ВО «БАГСУ» в качестве учебно-методического пособия для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

(с) Ахмадеев К.Н., 2025

(с) ГБОУ ВО «БАГСУ», 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. Регламентация делового и управленческого общения государственных и муниципальных служащих в федеральных нормативно-правовых актах .....	5
2. Нормы и правила поведения государственного и муниципального служащего в различных служебных ситуациях .....	6
3. Общение с позиций социальной психологии: перцепция, эмпатия, идентификация, рефлексия, казуальная атрибуция и т.д. ....	11
4. Управленческое общение, его содержание и функции .....	18
5. Роль управленческого общения в системе социального управления ..	20
6. Аттрактивное и репрессивное управленческое общение .....	24
7. Вербальные и невербальные средства управленческого общения .....	26
8. Деловое письмо и телефонные беседы в управленческом общении ....	30
9. Технологии проведения совещаний, собраний, заседаний .....	32
10. Технологии манипулирования в управленческом общении .....	35
11. Технологии управления конфликтом в управленческом общении ....	37
12. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя .....	39
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	43

## ВВЕДЕНИЕ

Умение выстраивать отношения с коллегами по государственной и муниципальной службе, начальством, подчиненными, клиентами, находить к ним подход – это важный атрибут профессионализма любого современного государственного и муниципального служащего. Особенности государственной и муниципальной службы современного дня предъявляют высокие требования к работникам органов государственной власти и местного самоуправления. Он должен:

- уметь выстраивать эффективную коммуникацию внутри своего отдела для обеспечения эффективного решения задач;
- уметь выполнять коллективную работу, предполагающую активное взаимодействие с другими членами рабочего коллектива;
- быть готовым к напряженной, иногда конфликтной работе, связанной с возникновением разногласий как между собой и коллективом, так и между членами коллектива.

Цель настоящего учебно-методического пособия – оказать содействие учащимся овладеть знаниями и умениями в области управленческого общения для их успешного выполнения задач профессиональной деятельности в будущем, а также помочь преподавателям дисциплины «Технологии управленческого общения на государственной и муниципальной службе» в подготовке к лекционным и семинарским занятиям.

## **Тема 1. Регламентация делового и управленческого общения государственных и муниципальных служащих в федеральных нормативно-правовых актах**

Понятие управленческого общения. Ключевые документы, регулирующие деловое и управленческое общение государственных и муниципальных служащих.

Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации".

Федеральный закон от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации".

Федеральный закон от 15 апреля 1995 года № 82-ФЗ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях".

Указ Президента РФ от 1 марта 2004 года № 314 "О системе исполнительной власти".

Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (Одобрено решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 года (протокол N 21)).

Основные принципы делового общения государственных и муниципальных служащих.

Форматы делового общения государственных и муниципальных служащих.

### Вопросы для проверки:

1) Закон, устанавливающий общие принципы государственной службы, включая требования к служебной этике и коммуникации, называется:

А) Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации".

Б) Федеральный закон от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации"

В) Федеральный закон от 15 апреля 1995 года № 82-ФЗ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях".

Г) Указ Президента РФ от 1 марта 2004 года № 314 "О системе исполнительной власти".

2) Принципом делового общения государственных и муниципальных служащих, который обозначает открытость в коммуникациях, доступность информации для граждан, называется:

А) Эффективность

Б) Ответственность

В) Прозрачность

Г) Этика

3) Принципом делового общения государственных и муниципальных служащих, который обозначает, что служащие должны быть готовы отвечать за свои действия и решения, называется:

А) Эффективность

Б) Ответственность

В) Прозрачность

Г) Этика

## **Тема 2. Нормы и правила поведения государственных и муниципальных служащих России**

Принципы и нормы поведения, которыми должен руководствоваться любой государственный и муниципальный служащий в России.

Поведение государственных и муниципальных служащих в типовых служебных ситуациях, как то:

- Взаимодействие с гражданами
- Конфликт интересов
- Получение подарков
- Взаимодействие с родственниками
- Публичные выступления, общение с прессой
- Внешний вид и поведение вне службы
- Служебные споры и разногласия

Учет специфики местного самоуправления в поведении муниципальных служащих в России.

Вопросы для проверки:

4) Открытый вопрос. Чем важно неукоснительное соблюдение государственными и муниципальными служащими России норм и правил служебного поведения?

5) Открытый вопрос. Чем грозит нарушение государственными и муниципальными служащими России положений о поведении Типового кодекса этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих?

6) Что из нижеперечисленного относится к письменным обращениям?

А) Личные встречи

Б) Использование электронных средств связи

- В) Телефонные переговоры
- Г) Ответы на обращения граждан

7) Что из нижеперечисленного относится к устному общению?

- А) Личные встречи
- Б) Использование электронных средств связи
- В) Официальные письма
- Г) Ответы на обращения граждан

8) Что из нижеперечисленного относится к принципу законности и добросовестности в работе государственного и муниципального служащего?

- А) Недопустимость нарушения законов по политическим, экономическим или иным мотивам
- Б) Вся деятельность служащего должна быть направлена на признание, соблюдение и защиту прав и свобод человека и гражданина
- В) Равное отношение ко всем гражданам и организациям, исключение предпочтений по политическим, религиозным, профессиональным или иным основаниям
- Г) Недопустимость использования служебного положения в личных целях

9) Что из нижеперечисленного относится к принципу приоритета прав и свобод граждан в работе государственного и муниципального служащего?

- А) Исполнение должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне, строгое соблюдение законов и нормативных актов
- Б) Не допускается дискриминация по любым признакам, проявление грубости, предвзятости, нецензурной лексики
- В) Соблюдение нейтралитета, недопущение влияния решений политических партий, общественных и религиозных объединений на служебную деятельность
- Г) Обязанность уведомлять работодателя о случаях склонения к коррупционным правонарушениям и о возможном конфликте интересов

10) Что из нижеперечисленного относится к принципу беспристрастности и нейтральности в работе государственного и муниципального служащего?

А) Недопустимость нарушения законов по политическим, экономическим или иным мотивам

Б) Вся деятельность служащего должна быть направлена на признание, соблюдение и защиту прав и свобод человека и гражданина

В) Равное отношение ко всем гражданам и организациям, исключение предпочтений по политическим, религиозным, профессиональным или иным основаниям

Г) Принятие мер по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов (например, отстранение от принятия решений в отношении родственников или бывших работодателей)

11) Что из нижеперечисленного относится к принципу противодействия коррупции и конфликту интересов в работе государственного и муниципального служащего?

А) Соблюдение нейтралитета, недопущение влияния решений политических партий, общественных и религиозных объединений на служебную деятельность

Б) Исполнение должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне, строгое соблюдение законов и нормативных актов

В) Поддержание безупречной репутации, пример личной добропорядочности и честности

Г) Недопустимость использования служебного положения в личных целях

12) Что из нижеперечисленного НЕ относится к этическим стандартам в работе государственного и муниципального служащего?

А) Соблюдение нейтралитета, недопущение влияния решений политических партий, общественных и религиозных объединений на служебную деятельность

Б) Корректность, уважение к гражданам, коллегам, руководству

В) Соблюдение делового стиля общения, недопустимость угроз, оскорблений, провокационного поведения

Г) Поддержание безупречной репутации, пример личной добропорядочности и честности

13) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях взаимодействия с гражданами.

14) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях возникновения конфликта интересов.

15) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях получения подарков.

16) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях взаимодействия со своими родственниками.

17) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях публичного выступления и общения с прессой.

18) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего вне службы.

19) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях возникновения служебных споров и разногласий.

20) Открытый вопрос. Существуют ли отличия в принципах поведения и мерах реагирования на различные ситуации между государственными и муниципальными служащими? Аргументируйте.

### **Тема 3. Общение с позиций социальной психологии: перцепция, эмпатия, идентификация, рефлексия, казуальная атрибуция и т.д.**

Общение как процесс взаимодействия. Субъекты и объекты общения. Содержание общения. Цель общения. Средства общения. Кодирование информации. Функции общения:

- Прагматическая
- Доминирования и развития
- Подтверждающая
- Организующая
- Внутриличностная.

Три стороны общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная.

Структура коммуникативного процесса. Коммуникатор и реципиент. Закодированная информация. Естественные каналы коммуникации. Визуальный, аудиальный, кинестетический, осимический, дегустационный, тактильный каналы. Искусственные каналы коммуникации. Обратная связь в коммуникации. Межгрупповое, межличностное восприятие.

Механизмы социальной перцепции:

- Идентификация
- Эмпатия
- Децентрация
- Социальная рефлексия
- Атриакция
- Казуальная атрибуция

- Стереотипизация
- Эталонирование

Структура взаимопонимания. Факторы, препятствующие установлению взаимопонимания. Типичные искажения в социальной перцепции:

- «Эффект упреждения»
- «Эффект новизны»
- «Эффект ореола»
- Проекция

Вопросы для проверки:

21) Как называется тот, кто передает информацию посредством воспринимаемых знаков?

- А) Реципиент
- Б) Коммуникатор
- В) Донор
- Г) Собеседник

22) Как называется тот, кто получает информацию посредством воспринимаемых знаков?

- А) Реципиент
- Б) Коммуникатор
- В) Донор
- Г) Собеседник

23) Как называется аспект общения, обозначающий информацию, передающуюся от коммуникатора реципиенту?

- А) Канал общения
- Б) Средства общения
- В) Цель общения
- Г) Содержание общения

24) Как называется аспект общения, обозначающий различные способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации?

- А) Канал общения
- Б) Средства общения
- В) Цель общения
- Г) Содержание общения

25) Функция общения, реализующаяся в процессе совместной деятельности, называется:

- А) Функция доминирования и развития
- Б) Прагматическая функция
- В) Организующая функция
- Г) Подтверждающая функция

26) Функция общения, способная оказывать воздействие на партнера, развивая его или наоборот – ослабляя, называется:

- А) Функция доминирования и развития
- Б) Прагматическая функция
- В) Организующая функция
- Г) Подтверждающая функция

27) Функция общения, способная помогать индивиду познавать себя и утверждать себя в глазах других, называется:

- А) Функция доминирования и развития
- Б) Прагматическая функция
- В) Организующая функция
- Г) Подтверждающая функция

28) Функция общения, способствующая налаживанию и сохранению межличностных отношений в интересах продуктивной совместной деятельности собеседников, называется:

- А) Функция доминирования и развития
- Б) Прагматическая функция
- В) Организующая функция
- Г) Подтверждающая функция

29) Функция общения, реализующаяся посредством общения индивида с самим с собой, путем внутренней или внешней речи и построенной по типу диалога, называется:

- А) Внутриличностная функция
- Б) Прагматическая функция
- В) Организующая функция
- Г) Подтверждающая функция

30) Какая из нижеперечисленных функций общения считается универсальным способом мышления человека?

- А) Внутриличностная функция
- Б) Прагматическая функция
- В) Организующая функция
- Г) Подтверждающая функция

31) Как называется сторона общения, которая подразумевает обмен информацией между общающимися собеседниками?

- А) Коммуникативная
- Б) Интерактивная
- В) Перцептивная
- Г) Каузальная

32) Как называется сторона общения, которая подразумевает обмен действиями между индивидами с целью распределения неких функций, влияющих на поведение, настроение и убеждение собеседников?

- А) Коммуникативная
- Б) Интерактивная
- В) Перцептивная
- Г) Каузальная

33) Как называется сторона общения, которая подразумевает восприятие и познание собеседниками друг друга?

- А) Коммуникативная
- Б) Интерактивная
- В) Перцептивная
- Г) Каузальная

34) Какой канал из нижеперечисленных относится к искусственным?

- А) Зрение
- Б) Вкус
- В) Слух
- Г) Телефон

35) Какой канал из нижеперечисленных относится к естественным?

А) Интернет

Б) Почта

В) Слух

Г) Транспортные артерии

36) Открытый вопрос. Чем важна обратная связь в общении между собеседниками?

37) Открытый вопрос. В чем заключается суть механизмов социальной перцепции, и как они помогают в общении?

38) Как называется способность уподобления собеседнику с целью его понимания?

А) Идентификация

Б) Эмпатия

В) Децентрация

Г) Аттракция

39) Как называется способность постичь переживания собеседника, окунуться в его эмоциональное состояние?

А) Идентификация

Б) Эмпатия

В) Децентрация

Г) Аттракция

40) Как называется способность человека отойти от собственной позиции, но не присоединиться к позиции собеседника, а взглянуть на него со стороны, с позиции стороннего наблюдателя?

- А) Идентификация
- Б) Эмпатия
- В) Децентрация
- Г) Аттракция

41) Как называется осмысление индивидом того, как он воспринимается собеседником?

- А) Идентификация
- Б) Эмпатия
- В) Децентрация
- Г) Социальная рефлексия

42) Как называется особая форма восприятия и познания другого человека, основанная на формировании по отношению к нему устойчивого позитивного чувства?

- А) Аттракция
- Б) Эмпатия
- В) Идентификация
- Г) Каузальная атрибуция

43) Как называется способность понять причины поведения другого человека, а также различных событий и ситуаций?

- А) Социальная рефлексия
- Б) Каузальная атрибуция
- В) Аттракция
- Г) Эмпатия

44) Открытый вопрос. Опишите механизм каузальной атрибуции. Как он происходит?

45) Что из нижеперечисленного не относится к основным функциям управленческого общения?

А) Выдача распоряжения

Б) Проверка исполнения

В) Оценка исполненного

Г) Выполнение распоряжения

#### **Тема 4. Управленческое общение, его содержание и функции**

Суть управленческого общения.

Основные функции управленческого общения:

- Выдача распоряжения
- Проверка исполнения
- Оценка исполненного

Факторы, способствующие установлению понимания между руководителем и подчиненными. Формы распорядительной информации: директивная, либеральная, демократическая.

Формы распоряжений: приказ, просьба, персонализированное указание, общее указание, вопросительное распоряжение, утвердительное распоряжение, директивное распоряжение.

Вопросы для проверки:

46) Открытый вопрос. Как может осуществляться проверка исполнения распоряжения руководителем? Опишите ситуацию.

47) Открытый вопрос. Как может осуществляться оценка исполнения распоряжения руководителем? Опишите ситуацию.

48) Открытый вопрос. Что, на Ваш взгляд, является важнейшим в корректном и своевременном выполнении подчиненным задач, поставленных руководством? Аргументируйте.

49) Какие формы может принимать распорядительная информация?

А) Директивные

Б) Либеральные

В) Демократические

Г) Все вышеперечисленные

50) К какой форме распорядительной информации относятся просьбы, рекомендации и советы?

А) Демократической

Б) Либеральной

В) Директивной

51) К какой форме распорядительной информации относятся уговоры?

А) Демократической

Б) Либеральной

В) Директивной

52) К какой форме распорядительной информации относятся приказы, указания, распоряжения и требования?

- А) Демократической
- Б) Либеральной
- В) Директивной

53) Открытый вопрос. Как Вы считаете, с какой формой распорядительной информации подчиненные будут работать с большим энтузиазмом? Аргументируйте.

## **Тема 5. Роль управленческого общения в системе социального управления**

Формы управленческого общения:

- Субординационная
- Служебно-товарищеская
- Дружеская

Факторы, влияющие на выбор формы управленческого общения: уровень управления, производственные и общественные условия, индивидуально-психологические особенности подчиненных.

Принципы управленческого общения:

- Принцип всестороннего раскрытия потенциала подчиненных
- Принцип полномочий и ответственности
- Принцип поощрения и наказания
- Принцип рационального использования рабочего времени руководителя

Социальный статус, служебный статус, персональный статус. Разговор-наказание. Схема построения разговора-наказания. Закон Парето в распределении времени руководителя.

Роль управленческого общения в системе социального управления. Аспекты роли управленческого общения:

- Передача распорядительной информации
- Получение обратной связи
- Выдача оценочной информации
- Социализация
- Координация действий

Вопросы для проверки:

54) К какой из нижеперечисленных форм управленческого общения относятся административно-моральные нормы?

- А) Субординационная
- Б) Служебно-товарищеская
- В) Дружеская

55) К какой из нижеперечисленных форм управленческого общения относятся административно-правовые нормы?

- А) Субординационная
- Б) Служебно-товарищеская
- В) Дружеская

56) К какой из нижеперечисленных форм управленческого общения относятся морально-психологические нормы?

- А) Субординационная
- Б) Служебно-товарищеская
- В) Дружеская

57) Открытый вопрос. Как Вы думаете, если организация имеет разветвленную систему управления и сложную организационную структуру, какая форма управленческого общения будет предпочтительнее руководителю? Аргументируйте.

58) Принцип управленческого общения, который заключается в стремлении использовать по максимуму профессионализм и личные качества подчиненных, называется:

- А) Принцип рационального использования рабочего времени руководителя
- Б) Принцип поощрения и наказания
- В) Принцип полномочий и ответственности
- Г) Принцип всестороннего раскрытия потенциала подчиненных

59) Принцип управленческого общения, который заключается в четком разъяснении каждому сотруднику его функций и полномочий, а также в заботе о его социальном, служебном и персональном статусе, называется:

- А) Принцип рационального использования рабочего времени руководителя
- Б) Принцип поощрения и наказания
- В) Принцип полномочий и ответственности
- Г) Принцип всестороннего раскрытия потенциала подчиненных

60) Принцип управленческого общения, который заключается в необходимости по заслугам оценивать поведение своих сотрудников, называется:

- А) Принцип рационального использования рабочего времени руководителя
- Б) Принцип поощрения и наказания

В) Принцип полномочий и ответственности

Г) Принцип всестороннего раскрытия потенциала подчиненных

61) Принцип управленческого общения, который заключается в грамотном распределении ресурсов при планировании и реализации задач, называется:

А) Принцип рационального использования рабочего времени руководителя

Б) Принцип поощрения и наказания

В) Принцип полномочий и ответственности

Г) Принцип всестороннего раскрытия потенциала подчиненных

62) Противоборство, сотрудничество, компромисс, уход, нейтралитет относятся к:

А) Интересам сторон во время управленческого общения

Б) К числу и характеру вовлеченности субъектов общения

В) К организационной форме управленческого общения

Г) К средствам коммуникации управленческого общения

63) Открытый вопрос. Распишите основные факторы формирования авторитета руководителя и дайте им характеристику.

64) Открытый вопрос. В чем выражаются развитые организаторские способности руководителя. Опишите некий пример из собственной жизни.

65) Открытый вопрос. Что означает высокая профессиональная компетентность руководителя в контексте эффективного управленческого общения?

66) Открытый вопрос. В чем проявляется самоотверженная работа руководителя в интересах коллектива?

67) Открытый вопрос. Как руководителю проявить человечность в отношениях с подчиненными? Опишите конкретные примеры.

68) Открытый вопрос. Какие основные формы распоряжений Вы знаете, и какое из них наиболее эффективно, на Ваш взгляд, в управленческом общении?

### **Тема 6. Аттрактивное и репрессивное управленческое общение**

Авторитет руководителя. Факторы формирования авторитета руководителя:

- Самоотверженная работа в интересах коллектива
- Высокая профессиональная компетентность
- Развитые организаторские способности
- Человечность в отношениях с подчиненными

Суть аттрактивного управленческого общения. Разница между аттрактивным и репрессивным управленческим общением. Методы построения аттрактивного управленческого общения:

- Сокращение физической и социальной дистанции
- Обращение по имени-отчеству
- Легкий наклон головы в сторону подчиненного при обращении к нему
- Отмечание положительных качеств как первостепенный этап
- Учет эмоционального состояния насколько это возможно
- Уверенное общение без стремления угождать подчиненному

Типы ложного авторитета управленца:

- Авторитет подавления
- Авторитет любви
- Авторитет дистанции, чванства и педантизма

Негативные стимулы репрессивного управленческого общения:

- Предупреждения.
- Штраф.
- Выговор.
- Понижение в должности.
- Перевод на другую работу.

Личная и безличная реализация негативных стимулов репрессивного управленческого общения.

Вопросы для проверки:

69) Соблюдение баланса между «кнутом» и «пряником» и готовность признавать личные интересы подчиненных относятся к фактору:

- А) Самоотверженной работы в интересах коллектива
- Б) Высокой профессиональной компетентности руководителя
- В) Человечности в отношениях с подчиненными
- Г) Развитых организаторских способностей

70) Умение разбираться не только в своих, руководительских функциях, но и в функциях руководимых им людей относится к фактору:

- А) Самоотверженной работы в интересах коллектива
- Б) Высокой профессиональной компетентности руководителя
- В) Человечности в отношениях с подчиненными
- Г) Развитых организаторских способностей

71) Что из нижеперечисленного не относится к аттрактивному управленческому общению?

- А) Обращение к подчиненным по имени-отчеству
- Б) Учет эмоционального состояния собеседника
- В) Использование разговора-наказания

Г) Использование такого проксемического приема как наклон головы в сторону собеседника

72) Открытый вопрос. Опишите механизм проведения разговора-наказания по схеме плюс-минус-плюс.

73) Открытый вопрос. Что является подтверждением эффективности проведения разговора-наказания?

## **Тема 7. Вербальные и невербальные средства управленческого общения**

Компоненты управленческого общения: коммуникативная, интерактивная и перцептивная.

Стороны понимания коммуникативного компонента управленческого общения:

- С точки зрения особенностей психического отражения
- С точки зрения интересов сторон
- По числу и характеру вовлеченности субъектов
- По организационной форме
- По средствам коммуникации

Речевое общение как наиболее совершенная форма общения. Язык как система символов, с помощью которых передаются сочетания звуков. Виды речи: внешняя, внутренняя, кинетическая.

Устная и письменная речь. Устная диалогическая речь и устная монологическая речь.

Неречевое (невербальное) общение. Структура невербального общения:

- Оптико-кинетические средства общения
- Паралингвистические средства общения
- Экстралингвистические средства общения
- Пространственно-временные (проксемические) средства общения
- Визуальные средства общения

Правила трактовки невербальных сигналов. Оптические и кинетические средства общения. Паралингвистические средства общения: интонация, темп речи, громкость, паузы.

Правила проксемики в управленческом общении. Зоны межличностного пространства в общении:

- Публичная (общественная)

- Социальная
- Персональная (личная)
- Интимная

Вопросы для проверки:

74) Жесты, мимика и пантомимика относятся к:

- А) Оптико-кинестетическим средствам общения
- Б) Паралингвистическим средствам общения
- В) Экстралингвистическим средствам общения
- Г) Пространственно-временным средствам общения

75) Голос, его тембр и тональность относятся к:

- А) Оптико-кинестетическим средствам общения
- Б) Паралингвистическим средствам общения
- В) Экстралингвистическим средствам общения
- Г) Пространственно-временным средствам общения

76) Смех, плач, свист относятся к:

- А) Оптико-кинестетическим средствам общения
- Б) Паралингвистическим средствам общения
- В) Экстралингвистическим средствам общения
- Г) Пространственно-временным средствам общения

77) Расположение собеседников, время начала и завершения общения относятся к:

- А) Оптико-кинестетическим средствам общения

- Б) Паралингвистическим средствам общения
- В) Экстралингвистическим средствам общения
- Г) Пространственно-временным средствам общения

78) Межличностное пространство, где расстояние между собеседниками составляет 4 метра, называется:

- А) Публичная зона пространства
- Б) Социальная зона пространства
- В) Персональная зона пространства
- Г) Интимная зона пространства

79) Межличностное пространство, где расстояние между собеседниками составляет 3 метра, называется:

- А) Публичная зона пространства
- Б) Социальная зона пространства
- В) Персональная зона пространства
- Г) Интимная зона пространства

80) Межличностное пространство, где расстояние между собеседниками составляет 1 метр, называется:

- А) Публичная зона пространства
- Б) Социальная зона пространства
- В) Персональная зона пространства
- Г) Интимная зона пространства

81) Межличностное пространство, где расстояние между собеседниками составляет 30 сантиметров, называется:

- А) Публичная зона пространства

- Б) Социальная зона пространства
- В) Персональная зона пространства
- Г) Интимная зона пространства

82) Грамотный выбор расстояния между руководителем и подчиненными во время управленческого общения относится к:

- А) Проксемике
- Б) Кинетике
- В) Паралингвистике
- Г) Экстралингвистике

83) Как лучше всего рассадить участников общения в пространстве, когда требуется острая дискуссия, выяснение позиций и обязательно наличие модератора, управляющего ходом дискуссии?

- А) Правило «Треугольник»
- Б) Правило «Круглый стол»
- В) Правило «Друг напротив друга»
- Г) Правило «Единая команда»

## **Тема 8. Деловое письмо и телефонные беседы в управленческом общении**

Виды документов, являющихся предметом обмена информацией в организации: приказы, инструкции, служебные записки.

Преимущества письменного обмена информацией.

Понятие делового письма. Основные элементы делового письма:

- Перспектива адресата
- Цель письма и способы ее достижения

- Первая и последняя фразы письма
- Внешний вид письма

Обязательные реквизиты делового письма: текст, название, заголовок к тексту, подпись, печать, индекс и наименование автора (организации или физического лица).

Структура делового письма:

- Внутренний адрес
- Дата
- Вступительное обращение: формальное и неформальное
- Основное содержание письма
- Заключительная форма вежливости
- Подпись

Вопрос для проверки:

84) Что из этих фраз не подходит для заключительной формулы вежливости в деловом письме?

- А) С уважением
- Б) С наилучшими пожеланиями
- В) С надеждой на дальнейшее сотрудничество
- Г) С уверенностью в завтрашнем дне

## **Тема 9. Технологии проведения совещаний, собраний, заседаний**

Формы коллективного обсуждения для обмена информацией и принятия решений: собрания, совещания.

Отличия между собраниями и совещаниями:

- Круг участников
- Тематика обсуждаемых вопросов
- Цели проведения

Задачи, решаемые проведением совещания. Классификация совещаний:

- По задачам: оперативные, координационные, творческие
- По периодичности: разовые, регулярные
- По количеству участников: узкие, расширенные, представительные
- По составу: фиксированные, с переменным составом, комбинированные
- По стилю проведения: авторитарные, демократические, либеральные

Структура проведения совещания:

- Подготовка
- Разработка повестки дня
- Определение состава участников
- Назначение даты, времени и места

Производственные совещания. Цели производственных совещаний:

- Контроль и координация деятельности

- Повышение эффективности работы
- Поиск новых идей и решений
- Детализированное планирование
- Анализ сложной информации
- Распределение ресурсов
- Разрешение конфликтов
- Развитие команды

Вопросы для проверки:

85) Какой из этих видов управленческого общения лучше всего подходит для того, чтобы обменяться информацией между участниками, выявить разные точки зрения, совместно выработать решения и повысить командный дух?

- А) Собрание
- Б) Совещание
- В) Пресс-конференция
- Г) Переговоры

86) Какое из этих совещаний не относится к признаку «по задачам»?

- А) Творческие
- Б) Координационные
- В) Оперативные
- Г) Регулярные

87) Совещание, где количество участников больше 20 человек, называется:

- А) Узким
- Б) Расширенным

В) Представительным

Г) Фиксированным

88) Как называется совещание, где часть участников – постоянные члены команды/подразделения, а часть – приглашенные?

А) С переменным составом

Б) Комбинированное

В) Фиксированное

Г) Расширенное

89) Какого стиля проведения совещания не существует?

А) Либеральный

Б) Демократический

В) Авторитарный

Г) Деспотический

90) Что из этого не относится к целям проведения производственного совещания?

А) Контроль и координация деятельности

Б) Награждение отличившихся

В) Поиск новых идей и решений

Г) Анализ сложной информации

## Тема 10. Технологии манипулирования в управленческом общении

Понятие манипуляции. Виды манипуляций, применяемые в управленческом общении:

- Манипуляции информацией
- Эмоциональное давление
- Манипуляция властью и статусом
- Манипуляция поощрением и похвалой
- Манипуляция срочностью
- Искажение и обесценивание мнений
- Приписывание скрытых мотивов
- Манипуляция через создание конфликтов и слухов

Универсальные правила противостояния манипуляциям:

- Развивать критическое мышление и эмоциональный интеллект.
- Не поддаваться на провокации и эмоциональное давление.
- Требовать конкретики и аргументов по существу вопроса.
- Не бояться брать паузу для обдумывания решений.
- Поддерживать открытые коммуникации и культуру обратной связи.

Вопросы для проверки:

91) Манипуляция, когда происходит сокрытие или искажение информации, называется:

А) Манипуляции информацией

- Б) Эмоциональное давление
- В) Манипуляция властью и статусом
- Г) Манипуляция поощрением и похвалой

92) Манипуляция, когда происходит применение служебного положения для давления, называется:

- А) Манипуляции информацией
- Б) Эмоциональное давление
- В) Манипуляция властью и статусом
- Г) Манипуляция поощрением и похвалой

93) Манипуляция, когда происходит создание искусственного дефицита времени, чтобы заставить принять решение без должного анализа, называется:

- А) Манипуляции информацией
- Б) Эмоциональное давление
- В) Манипуляция властью и статусом
- Г) Манипуляция срочностью

94) Манипуляция, когда происходит намеренное преувеличение или преуменьшение значимости мнения оппонента, называется:

- А) Манипуляция поощрением и похвалой
- Б) Искажение и обесценивание мнений
- В) Манипуляции информацией
- Г) Манипуляция срочностью

95) Манипуляция, при которой происходит подключение других сотрудников для давления на жертву, называется:

- А) Газлайтинг

- Б) Групповое давление
- В) Обесценивание мнения
- Г) Перекалывание ответственности

## **Тема 11. Технологии управления конфликтом в управленческом общении**

Ключевые технологии управления конфликтом в управленческом общении:

- Информационные технологии
- Коммуникативные технологии
- Социально-психологические технологии
- Организационные технологии

Этапы управления конфликтом в управленческом общении:

- Изучение причин возникновения конфликта
- Ограничение числа участников
- Дополнительный анализ с привлечением экспертов
- Принятие решения по урегулированию конфликта

Типы методов по управлению конфликтом в управленческом общении:  
внутриличностные, межличностные, структурные.

Формы разрешения конфликтов в управленческом общении:

- Уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка)

- Согласование интересов и позиций на новой основе (компромисс, консенсус)
- Взаимный уход
- Перевод борьбы в сотрудничество по совместному преодолению противоречий (сотрудничество)

Принципы управления конфликтом в управленческом общении:

- Объективность и адекватность оценки конфликта.
- Конкретно-ситуационный подход.
- Демократизм и опора на общественное мнение.
- Комплексное использование способов и приемов воздействия.

Вопросы для проверки:

96) Технологии управления конфликтом, в которых фокус внимания направлен на ликвидацию дефицита информации в конфликте, исключение ложной и искаженной информации, называются:

- А) Коммуникативные технологии
- Б) Информационные технологии
- В) Социально-психологические технологии
- Г) Организационные технологии

97) Какой из этих принципов управления конфликтом в управленческом общении является лишним?

- А) Объективность и адекватность оценки конфликта
- Б) Конкретно-ситуационный подход
- В) Комплексное использование способов и приемов воздействия

Г) Ни одного лишнего

## **Тема 12. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя**

Барьеры, препятствующие успешному публичному выступлению:

- Неопределенность в процедуре выступления
- Страх некомпетентности
- Опасение потерять нить повествования
- Боязнь негативной реакции аудитории
- Ошибочная оценка слушателей
- Заниженная самооценка
- Воспоминания о неудачных выступлениях
- Проблемы с логической последовательностью изложения

Способы, преодоления тревоги перед выступлением и повышения уверенности:

- Совершенствование подготовки
- Тренировка внимания и памяти
- Повышение уровня самооценки
- Овладение техникой релаксации
- Умение расположить к себе аудиторию

Эффективные методы управления вниманием аудитории:

- Использование риторических приемов
- Визуальные материалы
- Интерактивность

Факторы создания привлекательного имиджа оратора:

- Внешняя привлекательность
- Манера одеваться и ухаживать за собой
- Мимика и жесты
- Самопрезентация

Эмпатия как ключевая компетенция оратора.

Тактики реагирования на возражения из аудитории:

- Игнорирование
- Встречный вопрос
- Отсрочка реакции
- Нейтрализация
- Тактика "да, но..."
- Прерывание

Язык повествования оратора, орфоэпия, грамматика. Фактор восприятия аудиторией речи, необходимый темп повествования и нужный тембр голоса.

Объективные причины снижения восприятия аудиторией оратора:

- Разрыв скоростей мышления и речи
- Ограниченность объема внимания
- Факторы аудитории
- Внешние условия
- Естественное утомление

Субъективные причины снижения восприятия аудиторией оратора:

- Неинтересное изложение
- Перегруженность информацией
- Невовлеченность
- Неудачная форма подачи

Рекомендации начинающим ораторам:

- Используйте эмпатию и уважение к слушателям.
- Стройте речь лаконично, избегайте сложных конструкций.
- Вовлекайте аудиторию вопросами, примерами, юмором.
- Следите за реакцией зала и гибко реагируйте на возражения.
- Помните о закономерностях внимания и планируйте выступление с учётом временных спадов.

Вопросы для проверки:

98) Боязнь оказаться недостаточно квалифицированным для обсуждаемой темы в публичном выступлении означает:

- А) Страх некомпетентности
- Б) Неопределенность в процедуре выступления
- В) Опасение потерять нить повествования
- Г) Боязнь негативной реакции аудитории

99) Страх забыть ключевые моменты или запутаться в своих мыслях в публичном выступлении означает:

- А) Страх некомпетентности
- Б) Неопределенность в процедуре выступления
- В) Опасение потерять нить повествования
- Г) Боязнь негативной реакции аудитории

100) Предвзятое мнение о том, что аудитория будет неприязненно настроена, в публичном выступлении означает:

- А) Страх некомпетентности
- Б) Неопределенность в процедуре выступления
- В) Ошибочная оценка слушателей
- Г) Боязнь негативной реакции аудитории

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *1. Нормативные источники*

1. Конституция Российской Федерации. – М.,1993.
2. Конституция Республики Башкортостан. – Уфа, 2003.
3. Федеральный закон «О системе государственной службы в Российской Федерации» от 23 мая 2003 г.
4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: от 27 июля 2004 №79-ФЗ // Рос. газ. – 2004. – 31 июля; Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – №31. – Ст. 3215.
5. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Последняя редакция от 06.10.2003. № 131-ФЗ.
6. Федеральный закон «О муниципальной службе Российской Федерации» от 02.07.2007. – М.
7. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (Одобрено решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 года (протокол N 21)).

### *2. Литература*

1. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8.

2. Адамьянц, Т. З. Социальные коммуникации: учебник для вузов / Т. З. Адамьянц. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 200 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06898-6.

3. Колышкина, Т. Б. Деловые коммуникации, документооборот и делопроизводство: учебное пособие для вузов / Т. Б. Колышкина, И. В. Шустина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14216-7.

4. Пивоваров А.М. Деловые коммуникации: социально-психологические аспекты : учеб. пособие / А.М. Пивоваров. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2019. — 145 с. — (Высшее образование: Магистратура). — <https://doi.org/10.12737/22228>. - ISBN 978-5-369-01641-1.

5. Бакингом, М. Это так не работает! Почему большинство управленческих подходов неэффективны и что с этим делают смелые руководители / Маркус Бакингом, Эшли Гуделл; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 314 с. - 978-5-9614-3308-1.

6. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 368 с. - ISBN 978-5-9614-2659-5.

### ***3. Дополнительная литература***

1. 1. Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен; предисл. Ицхака Адизеса ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-9614-2896-4.

2. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. — 2-е изд., испр. и доп. —

Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 475 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14309-6.

3. Зобнин, А. В. - 152 с.Режим Информационно-аналитическая доступа: работа в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие / А.В. Зобнин. — 3-е изд., испр. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 145 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/987242. - ISBN 978-5-16-014763-5.