

УТВЕРЖДЕНА
приказом директора
ООО «Центр ДПО «Экосредагрупп»
от «02» февраля 2026 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

ПМ.04

«Деловые коммуникации в управлении»

Объём: 36 академических часов

Категория слушателей: руководители и специалисты,
лица, имеющие среднее профессиональное
и (или) высшее образование

Форма обучения: заочная
с применением дистанционных образовательных технологий

Мичуринск, 2026г.

Краткое описание курса:

Сформировать у слушателей понимание роли коммуникации как ключевого управленческого инструмента, развить практические навыки эффективного делового общения в профессиональной среде для достижения организационных целей.

Полное описание курса:

Модуль посвящен основам эффективных коммуникаций в управленческой деятельности. Рассматриваются виды, каналы и барьеры делового общения, принципы конструктивной обратной связи, технологии проведения совещаний и публичных выступлений, а также особенности невербальной коммуникации. Практическая часть направлена на отработку навыков активного слушания, ведения переговоров и разрешения конфликтных ситуаций в деловой среде.

Лекция 1. Основы эффективных деловых коммуникаций в управлении

Управленческая коммуникация представляет собой целенаправленный процесс передачи информации, идей и отношений внутри организации и с внешней средой для достижения стратегических и операционных целей. Это не вспомогательная, а центральная функция управления, связывающая все элементы организации в единую систему. Значение коммуникаций многогранно. Интеграционная функция обеспечивает согласованность действий различных подразделений и уровней управления. Информационная функция служит основой для обмена данными, необходимыми для анализа и принятия решений. Мотивационная функция формирует у сотрудников понимание целей и их личной роли в общем деле. Контрольная функция позволяет через обратную связь отслеживать ход выполнения задач и вносить своевременные коррективы. Эмоционально-экспрессивная функция способствует удовлетворению социальных потребностей коллектива и созданию благоприятного психологического климата. Исследования показывают, что руководители тратят от пятидесяти до девяноста процентов рабочего времени на различные формы коммуникации, что подчеркивает ее практическую значимость в ежедневной управленческой деятельности.

Структура коммуникационного процесса представляет собой динамическую систему из нескольких взаимосвязанных элементов. Отправитель или коммуникатор является лицом, генерирующим идею или собирающим информацию для передачи. Сообщение представляет собой саму информацию, закодированную с помощью символов, слов, цифр или жестов. Канал передачи выступает средством, с помощью которого сообщение доставляется адресату, будь то устная речь, письменный документ или электронное сообщение. Получатель или реципиент является лицом, которому предназначено сообщение. Обратная связь представляет собой реакцию получателя, демонстрирующую степень понимания переданной информации. Помехи или шум включают любые факторы, искажающие

смысл сообщения на любом этапе коммуникации, от физических преград до психологических установок.

Коммуникации в организации классифицируются по нескольким ключевым признакам. По направлению потока информации выделяют вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации. Вертикальные коммуникации включают нисходящие потоки от высшего руководства к исполнителям в виде приказов, инструкций и политик, а также восходящие потоки от подчиненных к руководству в форме отчетов, предложений и обратной связи. Горизонтальные коммуникации осуществляются между сотрудниками одного уровня управления из разных подразделений и служат для координации действий и обмена опытом. Диагональные коммуникации возникают между сотрудниками разных уровней и различных подразделений, что характерно для матричных структур управления. По форме организации различают формальные и неформальные коммуникации. Формальные коммуникации осуществляются по установленным регламентированным каналам, определяемым организационной структурой, таким как совещания, приказы и официальные письма. Неформальные коммуникации возникают спонтанно на основе личных отношений и интересов сотрудников и проявляются в виде слухов и неофициальных бесед. По способу взаимодействия коммуникации делятся на вербальные и невербальные. Вербальные коммуникации включают устную речь, используемую в переговорах, совещаниях и презентациях, а также письменную форму в виде докладов, меморандумов и электронной почты. Невербальные коммуникации передают информацию через жесты, мимику, позы, интонацию и дистанцию общения, часто неся более половины смысловой нагрузки сообщения.

Эффективность коммуникаций в организациях часто снижается из-за многочисленных барьеров, которые необходимо понимать и преодолевать. Семантические барьеры возникают из-за различий в значениях слов, особенно при использовании профессионального жаргона, неоднозначности терминологии и культурных различий в интерпретации символов. Для их

преодоления рекомендуется использовать ясный простой язык, проверять понимание через обратную связь и создавать глоссарии терминов. Психологические барьеры включают восприятие информации через фильтр личных интересов и предубеждений, влияние эмоционального состояния участников, несовпадение статусов, вызывающее боязнь высказать мнение, и избирательное восприятие, когда люди слышат только то, что хотят услышать. Способы преодоления включают развитие эмоционального интеллекта, создание атмосферы доверия и практику активного слушания. Организационные барьеры проявляются в искажении информации при прохождении через многоуровневую иерархию, информационных перегрузках, неопределенности в распределении обязанностей и конкуренции между подразделениями. Борьба с ними предполагает упрощение организационной структуры, четкое определение каналов коммуникации и использование современных информационных систем. Физические барьеры связаны с техническими неполадками средств связи, шумом, географической удаленностью и неудобным временем для коммуникации, которые преодолеваются использованием надежных технических средств и грамотным планированием времени взаимодействия.

Для обеспечения высокой эффективности коммуникаций руководителю следует придерживаться ряда ключевых принципов. Принцип ясности и точности требует формулировать сообщения просто, однозначно, с учетом уровня подготовки получателя. Принцип целенаправленности означает, что каждая коммуникация должна иметь четкую цель и соответствовать стратегическим задачам организации. Принцип надежности канала обязывает выбирать наиболее подходящий и устойчивый канал для передачи конкретного типа информации. Принцип своевременности указывает на необходимость предоставления информации в нужный момент, когда она может быть эффективно использована. Принцип обратной связи предполагает обязательную проверку понимания сообщения через вопросы, перефразирование или письменное подтверждение. Принцип

конфиденциальности требует защиты информации в соответствии с ее статусом и корпоративными правилами. Принцип системности обеспечивает взаимосвязь и согласованность коммуникаций между собой, предотвращая противоречивые сигналы.

Активное слушание выступает ключевым навыком современного руководителя, представляя собой сознательную деятельность по восприятию и пониманию сообщения собеседника, включающую не только слышание слов, но и интерпретацию невербальных сигналов, эмоционального состояния и скрытых смыслов. Техники активного слушания включают нерефлексивное слушание с минимальным вмешательством в речь собеседника через кивки и поддерживающие междометия, рефлексивное слушание с обеспечением точного понимания через уточнение, перефразирование, резюмирование и отражение чувств, а также эмпатическое слушание с подключением к эмоциональному состоянию собеседника и демонстрацией понимания его переживаний. Типичные ошибки при слушании включают критическую оценку до полного понимания позиции, прерывание собеседника, формулирование ответа во время его речи, избирательное слушание только интересующей информации и отвлечение на внешние раздражители. Развитие навыков активного слушания позволяет руководителю не только получать более точную и полную информацию, но и укреплять доверительные отношения с сотрудниками, лучше понимать мотивы их поведения, своевременно выявлять назревающие проблемы и скрытые конфликты, что в итоге значительно повышает эффективность управленческого воздействия и качество принимаемых решений.

Практическая работа по теме 1 «Основы эффективных деловых коммуникаций»

Эффективная деловая коммуникация — это основа управления. Она включает умение точно выражать мысли, активно слушать, преодолевать барьеры и достигать взаимопонимания. Цель практики — отработать навык

анализа коммуникативных ситуаций. Рассмотрите ситуацию: на совещании руководитель дает сложное задание, используя профессиональный жаргон и не предоставляя возможности для вопросов. Команда кивает, но после встречи никто не приступает к работе, так как задача не понятна.

Это пример коммуникативного сбоя. Проанализируйте его, определив виды коммуникации (вертикальная нисходящая, формальная, устная), основные барьеры (семантический — жаргон, психологический — страх переспросить, организационный — отсутствие обратной связи) и предложите, как руководитель мог бы исправить ситуацию (упростить язык, проверить понимание, создать атмосферу открытых вопросов).

Лекция 2. Публичные выступления, совещания и трудные переговоры в управленческой практике

Публичное выступление для руководителя представляет собой мощный инструмент влияния, формирования организационной культуры и продвижения стратегических изменений, выходящий далеко за рамки простого информирования аудитории. Эффективное публичное выступление имеет четкую структуру, начинающуюся с введения, которое занимает от десяти до пятнадцати процентов общего времени. Введение должно привлечь внимание аудитории с помощью так называемого крючка в виде риторического вопроса, неожиданной статистики или короткой истории, затем представить тему и обосновать ее актуальность, четко сформулировать цель и основные тезисы, а также ознакомить слушателей со структурой предстоящего выступления. Основная часть занимает от семидесяти до семидесяти пяти процентов времени и должна содержать логичное изложение трех-пяти ключевых идей, каждая из которых подкрепляется убедительными доказательствами, такими как факты, конкретные примеры, статистические данные и мнения экспертов. Важное значение имеют плавные переходы между смысловыми блоками и качественная визуальная поддержка в виде слайдов, схем и графиков. Заключение, на которое отводится

оставшиеся десять-пятнадцать процентов времени, включает краткое резюме основных положений, ясный призыв к действию, ответы на вопросы аудитории, если это предусмотрено форматом, и завершающую фразу, оставляющую сильное положительное впечатление и подчеркивающую значимость сказанного.

Техники работы с аудиторией включают установление и поддержание зрительного контакта с разными частями зала, что создает эффект включенности каждого слушателя. Контроль невербальных сигналов предполагает использование открытой уверенной позы, уместной жестикуляции, которая подчеркивает ключевые моменты, и осознанное управление мимикой. Управление голосом охватывает варьирование темпа речи для выделения важных мыслей, контроль громкости, использование смысловых пауз и изменение интонации для поддержания внимания. Риторические приемы, такие как повторы ключевых фраз, вопросы к аудитории, трехчастные конструкции и метафоры, значительно усиливают убедительность сообщения. Гибкость в изложении, способность адаптироваться к реакции аудитории, заметной по невербальным сигналам, отличает профессионального оратора от дилетанта. Преодоление страха публичных выступлений достигается через тщательную многоэтапную подготовку и репетицию, фокусировку на цели выступления и ценности для аудитории, а не на собственных переживаниях, технику визуализации успеха, дыхательные упражнения для снижения физического напряжения перед выходом к аудитории и открытое признание легкого волнения как нормального и даже полезного состояния, мобилизующего ресурсы.

Совещание как коллективная форма управленческой коммуникации служит целям обмена информацией, координации действий и принятия групповых решений. Эффективное проведение совещания включает три последовательные фазы. Подготовительная фаза начинается с определения действительной необходимости совещания и анализа возможности решить вопрос другими способами. Затем формулируется четкая цель и конкретный

желаемый результат встречи. Разрабатывается детальная повестка с указанием времени на обсуждение каждого вопроса. Производится тщательный подбор участников, включающий только тех лиц, чье присутствие объективно необходимо. Заблаговременное информирование участников включает рассылку цели, повестки и всех предварительных материалов для изучения. Завершает подготовку проверка помещения и всех технических средств. Проведение совещания начинается с начального этапа, включающего приветствие, представление цели, утверждение повестки и регламента работы. Основной этап предполагает последовательное обсуждение вопросов повестки с обеспечением равного участия всех присутствующих, строгим контролем времени и фиксацией идей и промежуточных решений. Завершающий этап посвящен подведению итогов, формулировке окончательных решений с четким указанием ответственных лиц и сроков исполнения, определению следующих шагов и краткой оценке эффективности проведенной встречи. Постсовещательная фаза включает обязательное оформление и рассылку протокола или краткой резолюции в течение двадцати четырех часов после окончания совещания, что является критически важным для закрепления результатов, а также организацию контроля за исполнением принятых решений.

Трудные переговоры представляют собой особый коммуникативный процесс, в котором стороны с различными или конфликтующими интересами стремятся достичь взаимоприемлемого соглашения. Ключевым современным подходом к ведению таких переговоров является метод принципиальных переговоров, разработанный в Гарвардском университете. Первый принцип метода предполагает разделение людей и проблемы, что означает критику и обсуждение самой проблемы, а не личностей участников, и учет эмоциональной стороны, не смешивая ее с предметом обсуждения. Вторым принципом заключается в концентрации на интересах, а не на позициях, то есть в стремлении понять, почему сторона хочет чего-либо, какие основные потребности и опасения стоят за ее заявленной позицией, что открывает

пространство для поиска взаимовыгодных решений. Третий принцип призывает к поиску взаимовыгодных вариантов через мозговой штурм, направленный на расширение круга возможностей, а не торг вокруг одной фиксированной позиции. Четвертый принцип настаивает на использовании объективных критериев, таких как рыночная стоимость, экспертное заключение, юридические нормы или обычаи делового оборота, что позволяет сделать процесс обсуждения более справедливым и рациональным. Навык ведения трудных переговоров включает комплекс умений: управление собственными эмоциями и реакциями в условиях давления, искусство задавать открытые и уточняющие вопросы, активное слушание для выявления истинных интересов противоположной стороны, способность аргументированно и спокойно отстаивать ключевые позиции, используя факты и логику, и готовность к разумным компромиссам по второстепенным вопросам при сохранении доброжелательных и конструктивных рабочих отношений после завершения переговоров. Именно этот баланс твердости в отношении принципов и гибкости в методах их достижения характеризует профессионального переговорщика и эффективного руководителя, способного добиваться стратегических целей в сложных условиях.

Практическая работа по теме 2 «Публичные выступления, совещания и трудные переговоры»

Публичная коммуникация и переговоры — важнейшие инструменты руководителя. Умение донести идею, провести продуктивную встречу и достичь соглашения в сложных условиях — ключ к результативности. Рассмотрите ситуацию: вам необходимо убедить коллег из другого отдела поддержать ваш проект, который потребует от их команды временных ресурсов. Их первоначальная позиция — отказ.

В данной ситуации необходимо применять навыки и переговоры, и публичного убеждения. Подготовьте план: 1) Проанализируйте интересы другой стороны (чего они боятся, что хотят получить). 2) Сформулируйте

ключевые аргументы, как проект решит их проблемы или принесет выгоду (акцент на интересах, а не своей позиции). 3) Продумайте структуру короткого выступления перед их командой: начать с признания их загруженности (разведение людей и проблемы), представить совместную выгоду, предложить конкретные варианты распределения нагрузки. 4) Будьте готовы к возражениям, используя объективные критерии (данные, расчеты).