

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  
*Экономики труда и основ управления*



А.А. Федченко

21.04.2021 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.В.01 Организационные коммуникации

1. Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент
2. Профиль подготовки: Современные технологии менеджмента
3. Квалификация выпускника: магистр
4. Форма обучения: очно-заочная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: кафедра экономики труда и основ управления
6. Составители программы: Кравец М.А., д.э.н., доцент
7. Рекомендована: НМС экономического факультета, 15.04.21 протокол №4
8. Учебный год: 2022/2023                      Семестр: 3

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у обучающихся знаний, умений и навыков, позволяющих им развивать организационные коммуникации, необходимые для стратегического и оперативного управления организацией.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование представления о сущности, значении, функциях, элементах, видах организационных коммуникаций;
- освоение методологии исследования организационных коммуникаций;
- привить навыки анализа коммуникаций, необходимых для своевременного обнаружения и устранения отклонений текущих значений показателей бизнес-процессов от плановых;
- привить навыки стратегического подхода к развитию организационных коммуникаций.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** блок Б1, часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная).

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-1	Способен анализировать действующие бизнес-процессы и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению отклонений от целевых показателей	ПК-1.1	Оценивает текущие показатели бизнес-процессов и выявляет отклонения от плановых значений	Знать: роль организационных коммуникаций в системе управление; модели и элементы организационных коммуникаций; типовые коммуникационные проблемы и решения  Уметь: устранять проблемы организационных коммуникаций, необходимых для своевременного выявления и устранения отклонений текущих значений показателей бизнес-процессов от плановых значений;  Владеть: навыками анализа организационных коммуникаций
ПК-3	Способен формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической модернизации производства и обеспечивать их реализацию	ПК-3.2	Применяет инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывает основные положения стратегии организации	Знать: сущность, содержание, виды стратегий организационных коммуникаций; инструменты и методы коммуникационного планирования  Уметь: формировать стратегию организационных коммуникаций  Владеть: навыками разработки стратегии организационных коммуникаций

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3/108.

Форма промежуточной аттестации экзамен.

### 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		3 семестр	№ семестра	...
Аудиторные занятия	28	28		
в том числе:	лекции	14	14	
	практические	14	14	
	лабораторные			
Самостоятельная работа	44	44		
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации: экзамен	36	36		
Итого:	108	108		

#### 13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Сущность и функции организационных коммуникаций	Роль информации и коммуникации в управлении. Подходы к представлению организационных коммуникаций: процесс, канал, система в масштабах предприятия. Организационные коммуникации как система: состав элементов; место в системе управления; функции. Виды организационных коммуникаций.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
1.2	Коммуникация как связующий процесс	Модели процесса коммуникации. Проблемы коммуникации в организации: шумы, барьеры. Принципы и правила отдельных видов коммуникации.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
1.3	Методология исследования организационных коммуникаций	Комплексные методики исследования организационных коммуникаций. Методики исследования внутриорганизационных и внешних коммуникаций. Методики исследования отдельных аспектов организационных коммуникаций.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
1.4	Традиционные аспекты управления организационными коммуникациями	Документооборот компании. Средства корпоративной коммуникации. Современные информационно-коммуникационные системы.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
1.5	Современные аспекты управления организационными	Коммуникативная культура и климат. Управление неформальными коммуникациями. Коммуникационная сеть: виды, способы	Организационные коммуникации (38.04.02)

	коммуникациями	построения, характеристики.	Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
1.6	Стратегия организационных коммуникаций	Сущность, содержание и виды стратегий организационных коммуникаций. Коммуникативная стратегия: содержание, процесс разработки. Стратегия развития организационных коммуникаций: содержание, процесс разработки.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Сущность и функции организационных коммуникаций.	Влияние коммуникаций на организационную, групповую и индивидуальную эффективность. Реализация функций организационных коммуникаций. Практические аспекты реализации различных видов организационных коммуникаций.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
2.2	Коммуникация как связующий процесс	Устранение коммуникационных барьеров. Определение стилей коммуникации, типов восприятия информации. Особенности коммуникации в зависимости от типа восприятия информации собеседником. Применение принципов и правил коммуникации, правил слушания. Схема коммуникации в убеждении и изложении плохой новости.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
2.3	Методология исследования организационных коммуникаций	Выбор и применение методик исследования организационных коммуникаций. Оценка удовлетворенности коммуникациями. Анализ отдельных элементов организационных коммуникаций.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
2.4	Традиционные аспекты управления организационными коммуникациями	Совершенствование формальных каналов коммуникации. Учет свойств средств коммуникации при решении типовых задач управления. Процесс внедрения информационно-коммуникационных систем: этапы, проблемы, эффекты.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
2.5	Современные аспекты управления организационными коммуникациями	Формирование коммуникативной культуры и климата. Причины и поводы возникновения слухов. Способы устранения слухов. Построение коммуникационной сети. Расчет ключевых характеристик. Определение соответствия коммуникационной сети факторам внутренней среды предприятия.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>
2.6	Стратегия организационных коммуникаций	Инструменты и методы коммуникационного планирования. Разработка коммуникативной стратегии. Разработка стратегии развития организационных коммуникаций.	Организационные коммуникации (38.04.02 Менеджмент) СТМ 3++ – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466</a>

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность и функции организационных коммуникаций	2	2		6	10
2	Коммуникация как связующий процесс	2	2		6	10
3	Методология исследования организационных коммуникаций	4	4		10	18
4	Традиционные аспекты управления организационными коммуникациями	2	2		6	10
5	Современные аспекты управления организационными коммуникациями	2	2		6	10
6	Стратегия организационных коммуникаций	2	2		10	14
	Итого:	14	14		44	72

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к текущей и промежуточной аттестации.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях.

Готовясь к докладу, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Также обучающийся должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Прежде чем приступить к выполнению практических заданий, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

## 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Горфинкель В. Я. Коммуникации и корпоративное управление : учебное пособие / В. Я. Горфинкель, В. С. Торопцов, В. А. Швандар. – Москва : Юнити, 2015. – 129 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119552">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119552</a>
2	Шарков Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг / Ф. И. Шарков. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 324 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116042">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116042</a>
3	Шарков Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации : / Ф. И. Шарков. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 488 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496159">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496159</a>
4	Шарков, Ф. И. Интерактивные электронные коммуникации (возникновение “Четвертой волны”) : учебное пособие / Ф. И. Шарков. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 260 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=454124">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=454124</a>

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
5	Бизнес-коммуникации руководителя: мастер-класс / М. А. Лукашенко, В. С. Радченко, А. А. Шавырина, Т. Ю. Добровольская. – Москва : Университет Синергия, 2021. – 216 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=613829">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=613829</a>
6	Звягинцева О. С. Командная работа и коммуникации : учебное пособие / О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 184 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614102">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614102</a>
7	Кравец М.А. Модели организационных коммуникаций : монография / М.А. Кравец ; Воронеж. гос. ун-т. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. — 154 с.
8	Науменко Е.А. Деловые коммуникации : хрестоматия : / Е. А. Науменко ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2016. – 281 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567456">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567456</a>
9	Сергеева З. Н. Основы интегрированных коммуникаций : учебное пособие / З. Н. Сергеева ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2016. – 91 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=576518">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=576518</a>

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Ресурс
10	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
11	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
12	<a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>
13	<a href="http://www.e-library.ru">http://www.e-library.ru</a>
14	<a href="http://www.ibooks.ru">http://www.ibooks.ru</a>

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Белова Н.Н. Практикум по курсу: "Маркетинговые коммуникации" [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Н.Н. Белова, И.В. Гончарова ; Воронеж. гос. ун-т. — Электрон. текстовые дан. — Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2018.— Свободный доступ из интрасети ВГУ. — <URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-192.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-192.pdf</a> >.
2	Поплавская Т. В. Организационная коммуникация: учебное пособие / Т. В. Поплавская, Т. А. Сысоева. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 198 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=607440">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=607440</a>
3	Шарков Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф.И. Шарков. — 2-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 488 с.— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573153">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573153</a> >.

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Дисциплина реализуется с элементами электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в рамках электронного курса (ЭК) Организационные коммуникации, размещенного на портале «Электронный университет ВГУ» (<https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=21466>). ЭК включает учебные материалы для самостоятельной работы обучающихся, а также обеспечивает возможность проведения контактных часов/аудиторных занятий в режиме онлайн.

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора.

Помещение для самостоятельной работы: специализированная мебель, компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ВГУ; программное обеспечение OS Ubuntu, Inkscape, Gimp, Okular, Mozilla Firefox, FileZilla, FineReader 8, LibreOffice, WPS Office, Консультант+, Microsoft Office, GNU Emacs.

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1	Сущность и функции организационных коммуникаций	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.2	Практическое задание, доклад
2	Коммуникация как связующий процесс	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.2	Практическое задание, доклад
3	Методология исследования организационных коммуникаций	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.2	Практическое задание, доклад
4	Традиционные аспекты управления организационными коммуникациями	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.2	Практическое задание, доклад
5	Современные аспекты управления организационными коммуникациями	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.2	Практическое задание, доклад
6	Стратегия организационных коммуникаций	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.2	Практическое задание, доклад
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Перечень вопросов Практическое задание

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: практических заданий, докладов.

#### Практические задания

Комплект задач №1 по теме «Сущность и функции организационных коммуникаций»

1. Группа обучающихся разбивается на несколько подгрупп. Каждая подгруппа формирует примеры реализации функций организационных коммуникаций (контролирующая, сбытовая, интегративная, адаптационная, мотивационная, информационная и т.д.). Происходит обсуждение примеров с указанием проблем реализации функций, выделением ответственных служб.

2. Группа обучающихся разбивается на несколько подгрупп. Каждая подгруппа формирует примеры организационных коммуникаций, располагая их по соответствующим классификациям (принадлежность субъектов коммуникации к организации, целевая аудитория, направление, признак средств общения, источник регулирования и т.п.).

3. На крупном предприятии сферы услуг сотрудники исполняют множество разнообразных поручений. Руководство предприятия в первую очередь озабочено совершенствованием функции контроля. В коммуникациях оно выделяет следующие проблемы: в отдельных случаях запаздывает поступление документов от руководства до сотрудников, которые являются непосредственными исполнителями поручений; долго предоставляется отчетность по исполнению поручений как по подразделению в целом, так и по отдельным сотрудникам; информация о проблемах в отделах часто запаздывает; предложения по совершенствованию деятельности практически не поступают с нижних уровней управления. Сейчас на предприятии работает система бумажного документооборота, в котором важную роль играют секретари руководства, секретари структурных подразделений. Они являются промежуточным звеном в формальных каналах коммуникации. В целом сотрудники несколько перегружены в работе, в том числе и за счет постоянного поиска информации, документации, необходимой для качественного исполнения поручений. На предприятии предлагается внедрить полнофункциональную систему электронного документооборота. Какие коммуникационные проблемы в этом случае можно будет устранить? Как это улучшит функцию контроля? Как это будет способствовать повышению эффективности работы предприятия? Какие проблемы не сможет устранить электронная система документооборота?

4. Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят. Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

5. Руководитель крупного предприятия решил улучшить восходящие коммуникации, в отношении проблем, жалоб и инициатив. Он объявил политику открытых дверей: «Дверь в мой кабинет должна быть всегда открыта для подчиненных». Это дало некоторый приток информации о том, что ряд процедур и документов устарел, вскрылись проблемы отдельных отделов. Однако вскоре оказалось, что сотрудников, желающих высказаться и просто побеседовать с директором столько, что он просто стал перегружаться данным видом коммуникации. Приходящей информации, зачастую с однотипными проблемами, стало очень много. Сложнее всего было разбираться с жалобами от сотрудников, которые не могли эффективно работать со своими непосредственными руководителями. Так, один из сотрудников, которого назначили на должность начальника технической группы, пожаловался, что его непосредственный руководитель, возглавляющий отдел АСУП, берет на отдел чрезмерные обязательства, что сотрудники испытывают большое давление с его стороны. Руководитель предприятия организовал трехстороннюю встречу, пригласив на нее начальника технической группы и начальника отдела АСУП. Руководитель отдела АСУП взглянул на проблему глазами подчиненного, осознал, что и сам испытывает перегрузки. Решил помочь руководителю технической группы, которого только назначили на должность и который не имел достаточного опыта планирования. Как вы оцениваете эффективность политики открытых дверей? Что еще можно предложить для улучшения восходящей коммуникации? Какие проблемы создает политика открытых дверей? Что в ней можно изменить?

Комплект задач №2 по теме «Коммуникация как связующий процесс»

1. Перечислите элементы модели коммуникации Шеннона-Уивера. Приведите примеры физических шумов. Укажите способы уменьшения данных шумов.



2. Перечислите элементы модели Осгуда-Шрамма. Приведите примеры семантических шумов. Укажите способы уменьшения данных шумов.

3. Вам предстоит сложная коммуникация с руководителем, в которой вы должны будете убедить его сделать одно из действий (повысить вам заработную плату, направить вас на дорогостоящее обучение, купить для новое офисное оборудование). Прежде чем начать с ним коммуникацию, проведите предварительный анализ ситуации. Определите, какой информации вам не хватает для успешной коммуникации, откуда вы ее можете получить?

*Субъект коммуникации* (руководитель подразделения, службы, предприятия).

Опишите возможные варианты отношения к вам со стороны руководства и приведите потенциальные источники получения дополнительной информации (как к вам относится руководитель).

*Варианты*

---

*Источники*

---

*Предмет коммуникации*

Опишите возможные варианты отношения к предмету коммуникации (зарплатной плате, внешнего обучения и пр.) со стороны руководителя и приведите потенциальные источники получения дополнительной информации (в отношении оплаты труда).

*Варианты*

---

*Источники*

---

В каком случае коммуникация с руководителем по данному вопросу будет бесполезной? В каком случае она будет результативной? Придумайте аргументацию для своей коммуникации.

4. Воспользовавшись классификацией стилей мышления по НЛП, определите стиль своего соседа по парте. Для этого он должен рассказать вам о любом недавнем событии, а вы должны задать ему несколько вопросов, для того чтобы он что-то припомнил, над чем-нибудь задумался. По его речи и движению глаз сделайте заключение о стиле мышления. Потом поменяйтесь с соседом ролями. Задумайтесь, возникали ли у вас случаи непонимания, происходящие из-за несоответствия стиля мышления соседа и вашей манеры изложения информации.

5. Воспользовавшись нижеприведенной методикой, определите свой стиль коммуникации. К каждому вопросу поставьте соответствующий балл: очень редко — 1, редко — 2, иногда — 3, часто — 4, очень часто — 5.

1. Делаете выводы до начала обсуждения
2. Делитесь впечатлениями с окружающими
3. Разговариваете о проблемах
4. Анализируете чужие мотивы
5. Разговариваете о людях
6. Выражаетесь четко и ясно
7. Решаете, что делать, еще до обсуждения
8. Поощряете других обсуждать чувства
9. Открыты для новой информации
10. Задаете вопросы, когда ищите согласия с собой
11. Говорите большую часть времени
12. Задаете вопросы, которые побуждают других описывать происходящее
13. Говорите половину времени или меньше
14. Даете возможность другим защищать свои позиции

Теперь разнесите все баллы по двум колонкам и подсчитайте сумму баллов в каждой из них.

Номер вопроса	Колонка 1	Колонка 2
1	_____	
2		_____
3		_____
4	_____	
5	_____	
6		_____

7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Всего в колонке 1 \_\_\_\_\_ Всего в колонке 2 \_\_\_\_\_

Если количество набранных баллов в левой колонке располагается между 21 и 28, то вы умеренный обвинитель, если больше 29, то у вас обвинительный стиль.

Если количество баллов в правой колонке располагается между 21 и 28, то вы попадаете в категорию людей, умеренно использующих стиль решения проблем. Если же баллов больше 29, то этот стиль является основным стилем вашего общения.

**Комплект задач №3 по теме «Методология исследования организационных коммуникаций»**

1. Проведен анализ организационных коммуникаций предприятия. Выделите проблемы организационных коммуникаций, дайте предложения по их устранению.

На основе комплексной методики определены ключевые проблемные области в коммуникациях предприятия (методика Суровцевой Е.).



Профиль коммуникаций предприятия

Наибольшие проблемы наблюдаются во внутриорганизационных коммуникациях, а именно в горизонтальных коммуникациях и обратной связи.

Каждое из этих направлений коммуникации может измеряться по различным информационным аспектам, если сравнить множество источников, то можно выделить три базисных информационных аспекта: своевременность, ценность и доступность.

Своевременность информации будет измеряться нами по трехбалльной шкале, поскольку с точки зрения менеджмента есть необходимость внести поправку в дихотомию своевременность – несвоевременность: 0 баллов – информация пришла после того, как событие свершилось; 1 балл – информация пришла в последний момент, времени для тщательного анализа нет, необходимо срочно принимать решение; 2 балла – информация пришла до наступления события, есть время все обдумать и принять взвешенное решение.

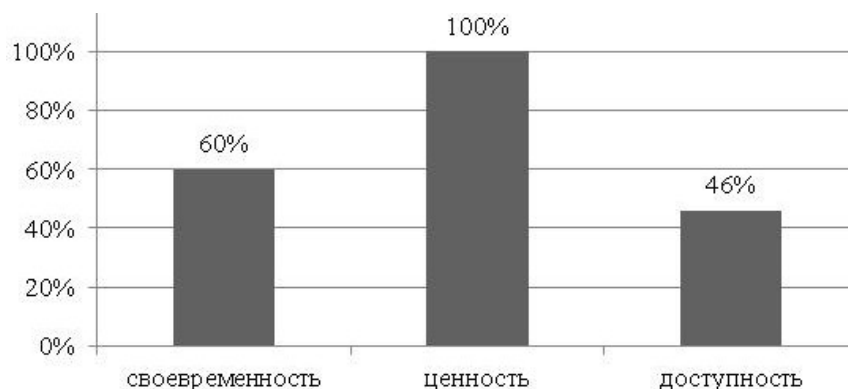
Ценность – это субъективная оценка полезности поступающих данных, т.е. того, что они нам дают. Ее можно оценить в некоторой балльной оценке. Ценность информации может быть оценена по следующей шкале: 0 баллов – бесполезная информация (если это документ, то его необходимо порвать и выбросить в корзину); 1 балл – информация должна быть проанализирована; 2 балла – существенная ценность, готовы прикладывать усилия для совершенствования каналов коммуникации, по которым поступает эта информация.

Свойство доступности означает, что сообщение хорошо структурировано и изложено ясным и понятным языком. Доступность можно оценить по следующей шкале: 0 баллов – информация не структурирована, и язык не понятен; 1 балл – структурирована, но язык не понятен; 2 – не структурирована, но язык ясен; 3 – структурирована, язык ясен.

На рисунке представлена информация о своевременности, достоверности и ценности информации поступающей с нижних уровней от сотрудников о проблемах в отделах и вообще и у каждого из них в отдельности. Естественно, что подобная информация важна для управления. Тем не менее, исследование показало, что эта ценная информация не всегда своевременно доходит до руководства.

Существует большая проблема в своевременности и доступности данной информации для руководства.

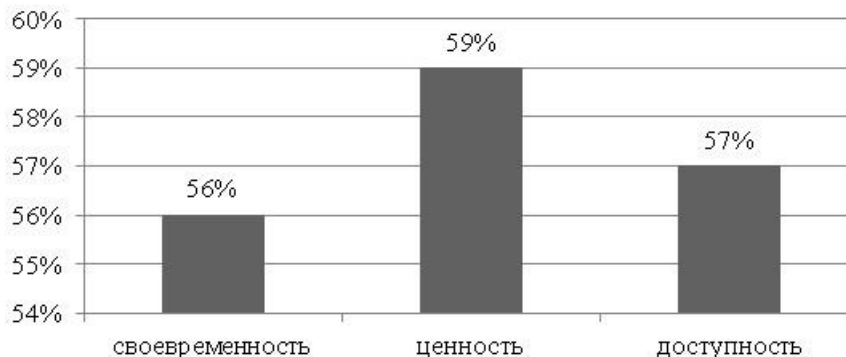
Доступность информации низка в силу крайне низкого коммуникативного уровня сотрудников. Отсутствие своевременности можно объяснить не самым лучшим коммуникативным поведением менеджеров.



Оценка каналов, по которым поступает информация о проблеме

На рисунке представлена информация о своевременности, достоверности и ценности предложений поступающих с нижних уровней от сотрудников.

Здесь все три информационных свойства не высоки.



Оценка каналов, по которым поступает информация о предложениях

Это связано с низким уровнем организационной культуры менеджеров, которые не обращают достойного внимания на предложения нижестоящих сотрудников.

В условиях усиления конкуренции предприятию приходится решать много непростых задач. Предприятию необходимо сделать гораздо больше, чем просто следить за хорошим качеством товара, устанавливая самую привлекательную цену, должно продавать свои товары, сопровождая их оригинальными, информативными и привлекательными обращениями, которые убеждали бы в соответствии этих товаров потребностям и желаниям потребителей, поэтому предприятие должно особое внимание уделять своей коммуникационной политике, используя комплекс маркетинговых коммуникаций.

2. Анализ коммуникационной сети. Каждый обучающийся заполняет лист взаимодействия с другими участниками группы. Затем формируется матрица взаимодействия. Потом на ее основе строится коммуникационная сеть группы. Необходимо рассчитать плотность сети, степень централизации, определить коммуникационные роли.

Матрица взаимодействия

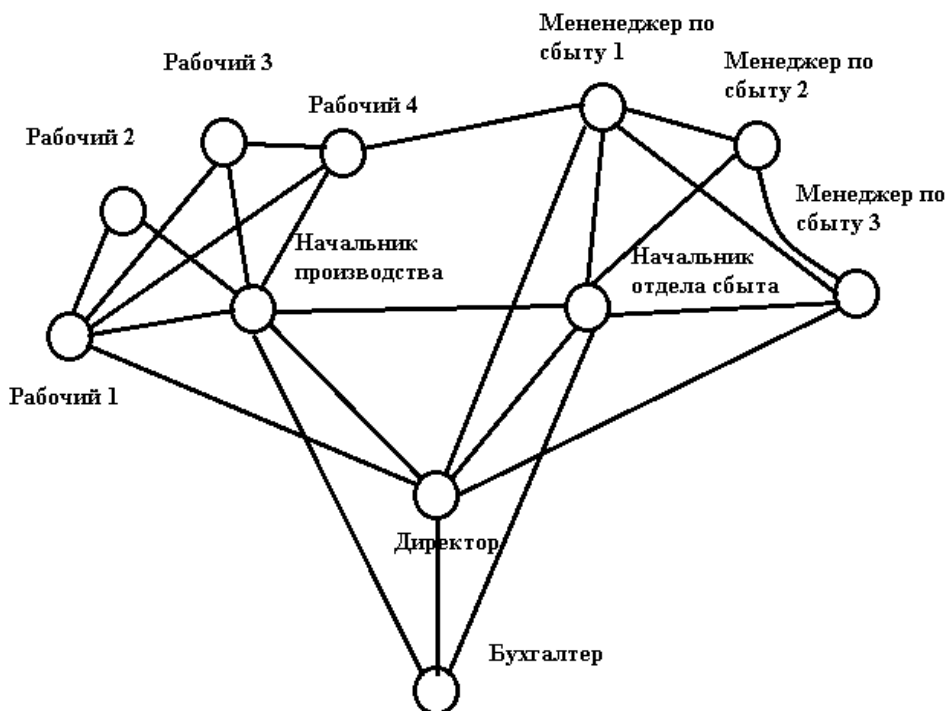
	ФИО обучающегося 1	ФИО обучающегося 2	ФИО обучающегося 3
ФИО обучающегося 1	XXX		

ФИО обучающегося 2		XXX	
ФИО обучающегося 3			XXX

3. Вы исследовали коммуникационную сеть малого ИТ-предприятия. Определите плотность коммуникационной сети и степень ее централизации. Руководство предприятия поддерживает задачи обмена знаниями на предприятии, создания положительного социально-психологического климата. Как вы считаете, соответствует ли такая коммуникационная сеть поставленным задачам?



4. На примере представленной коммуникационной сети определите плотность сети, степень ее централизации, коммуникационные роли.



Комплект задач №4 по теме «Традиционные аспекты управления организационными коммуникациями»

1. Вам необходимо оповестить руководителей всех филиалов (Воронеж, Тамбов, Липецк, Саратов, Волгоград, Острогожск) о собрании, которое состоится через неделю в главном офисе в Москве. Выберите два средства коммуникации. Обоснуйте свой выбор.

а) бумажный документ

- б) общение лицом к лицу
- в) телефон
- г) электронная почта
- д) корпоративный сайт

2. Руководитель предприятия решил выразить благодарность отдельному подразделению предприятия. Данное подразделение отличилось по итогам года. Задание разделяется по двум подгруппам (1 – птицефабрика, женский коллектив, средний возраст сотрудников – 45 лет; 2 – ИТ-компания, коллектив смешанный, средний возраст сотрудников – 30 лет). Выберите два базовых средства коммуникации. Выбор необходимо обосновать.

- а) общение лицом к лицу;
- б) телефон;
- в) электронная почта;
- г) корпоративный сайт;
- д) корпоративный ежеквартальный журнал;
- е) бумажный документ.

3. Производителю новых медицинских препаратов необходимо проинформировать о них потребителей. Целевая аудитория – мужчины и женщины от 55 лет. Необходимо спланировать рекламную кампанию на год. Бюджет ограничен 4 000 000 рублей. Составьте комбинацию из каналов коммуникации:

1) Еженедельная, с обратной связью рассылка по электронной почте по всей стране — 50 000 р. в месяц.

2) Информационный блок (1/3 от программы – 10 минут) на общероссийском канале в программе «Будьте здоровы» – 800 000 р.

3) Реклама на общероссийском канале – 200 000 р. за одну минуту.

4) Буклеты и специализированная рассылка – 20 р. за буклет.

5) Ежемесячный общероссийский журнал о здоровье – 150 000 р. за страницу в месяц.

6) Еженедельная общероссийская газета о здоровье – 50 000 р. за страницу в неделю.

4. Хотя формальный канал подачи рационализаторских предложений реализован на предприятии, тем не менее он плохо работает. Предложений поступает немного, они долго рассматриваются. Сейчас канал работает так, предложения поступают вначале к руководителям отделов, в которых работают сотрудники. Если руководитель дает положительное заключение, то предложение поступает в службу инноваций. Там оно подвергается анализу, при необходимости обосновывается экономически, проверяется его воздействие на все аспекты работы предприятия. В случае одобрения данное предложение с расчетами, уточнениями подается на рассмотрение на ежеквартальный совет по стратегическому развитию и инновациям. Здесь оно может получить окончательное одобрение или отклоняется. Руководство предприятия решило убрать обратную связь, мотивируя это тем, что так будет быстрее. Как бы вы изменили данный коммуникационный канал?

**Комплект задач №5 по теме «Современные аспекты управления организационными коммуникациями»**

1. Какие виды неформальных коммуникаций могут существовать на предприятии? Приведите пример из каждой группы неформальных коммуникаций.

2. В условиях общемирового кризиса компания также испытывает некоторые проблемы. Тем не менее у нее нет серьезных проблем с платежеспособностью, она не собирается закрываться. Тем не менее в организации распространились слухи о возможных увольнениях. Многие сотрудники обеспокоены данными слухами, начали искать себе новое место работы. Руководитель предприятия, узнав о слухах, приказал своему заместителю выявить и уволить распространителей слухов. Дайте оценку действия руководства. Предложите комплексное решение проблемы.

3. Внешние слухи также представляют существенную проблему. С производителем газированной воды отказался сотрудничать постоянный оптовик. Выяснилось, что это связано со слухами о качестве воды, используемой при производстве напитков. Слухи распространились лишь среди оптовых покупателей, руководителей торговых сетей, куда поставлялись напитки. Руководитель предприятия для официального опровержения слухам. Выступил на областном телевизионном канале. Дайте оценку действия руководства. Предложите комплексное решение проблемы.

4. Назовите причины закрытого коммуникационного климата, который часто формируется на отечественных предприятиях. Какие проблемы могут возникнуть у предприятия в случае закрытого коммуникационного климата? Как можно изменить данный климат?

**Комплект задач №6 по теме «Стратегия организационных коммуникаций»**

1. Компания работает в Воронежской области, общее число сотрудников 35 человек. Организация предлагает услуги по печати, изготовлению наружной рекламы, вентилируемых фасадов, занимается размещением рекламы на транспорте, щитах, проведением промоакций. Стратегические цели: повышение репутации среди клиентов; увеличение доли рынка по направлению фасады с 12 % до 18 %; признание компании региональным технологическим лидером в направлении широкоформатной печати; снижение издержек производства по сравнению с конкурентами. Ключевые политики: использование нового

оборудования; наем молодых сотрудников без существенного опыта работы; использование качественных китайских материалов. Оцените стейкхолдеров компании (воспользовавшись одним из инструментов оценки, обоснуйте выбор инструмента оценки). Проанализируйте их потенциальное позитивное и негативное отношение к целям и политикам компании. Сформулируйте ключевые коммуникативные цели предприятия. Сформулируйте коммуникативные сообщения. Определите наилучшие способы для данного предприятия взаимодействия со стейкхолдерами.

2. Отечественное предприятие производит хирургическое оборудование и инструменты. Оно реализует свою продукцию не только на внутреннем рынке, но и в странах таможенного союза ЕАЭС. Придерживается стратегии низких издержек, в инновациях следует имитационной стратегии. Внешняя среда насыщена множеством конкурентов, на рынке постоянно появляются новые изделия. В целом внешняя среда характеризует высоким уровнем нестабильности и непредсказуемости. Измерение внешней среды по уровню турбулентности (шкала И. Ансоффа) выявило уровень турбулентности в 3,7 баллов. На предприятии сегодня преобладают вертикальные связи, горизонтальные имеются, но они не достаточно развиты. На предприятии функционируют маркетинговая служба, производственные, исследовательские, технические подразделения. Руководители и ведущие специалисты регулярно общаются между собой в рамках технического совета. Какой стратегии развития коммуникаций (согласно матрице выбора стратегии развития) должно придерживаться руководство предприятия? Каковы требования к коммуникационной сети данного предприятия?

Описание технологии проведения

Обучающиеся выполняют выданные задания, дают развернутое пояснение хода решения задания.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

Для оценивания практических заданий используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он полностью решил практическое задание, активно участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, аргументирует свою точку зрения, показывает полное знание теоретического материала.	<i>Отлично</i>
Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он не полностью решил практическое задание, допустил незначительные ошибки, активно участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, аргументирует свою точку зрения, показывая частичное знание теоретического материала.	<i>Хорошо</i>
Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он частично решил задание, сделал ряд ошибок в задании, участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, пытается аргументировать свою точку зрения, имеет начальные знания по предмету.	<i>Удовлетворительно</i>
Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не решил задание, не участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, не пытается аргументировать свою точку зрения.	<i>Неудовлетворительно</i>

### Темы докладов

1. Роль и значение внутриорганизационных коммуникаций
2. Роль и значение внешних коммуникаций
3. Коммуникации как важный фактор мотивации персонала
4. Коммуникации в организационных изменениях
5. Коммуникации в инновационных компаниях
6. Коммуникации в условиях кризиса
7. Модель коммуникации К. Шеннона, У. Уивера
8. Модель коммуникации Т. Ньюкомба
9. Модель коммуникации Г. Лассуэлла.
10. Модель коммуникации О. Хольсти
11. Модель коммуникации У. Юри

12. Физические шумы: причины возникновения, способы борьбы
13. Семантические шумы: причины возникновения, способы борьбы
14. Юмор как неформальная коммуникация в организации
15. Сторителлинг для сотрудников предприятия
16. Слухи в организации: виды, условия распространения
17. Коммуникационные барьеры
18. Модели, принципы, правила, приемы убеждающей коммуникации
19. Специфика коммуникаций в управлении проектами
20. Специфика коммуникаций с различными группами стейкхолдеров
21. Специфика коммуникации при поощрении и наказании
22. Применение методики исследования организационных коммуникаций международной коммуникативной ассоциации (ICA)
23. Отечественные методики исследования организационных коммуникаций
24. PR-стратегия
25. Стратегия бренда
26. Проблемы развития организационных коммуникаций отечественных предприятий

Описание технологии проведения

Обучающийся готовится к докладу по выбранной теме, анализирует разные точки зрения, готовит презентационный материал, выступает с докладом, отвечает на вопросы.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

Для оценивания доклада используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Для оценивания доклада используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Оценка «отлично» выставляется обучающемуся в случае подготовки структурированного сообщения, отображающего полный перечень различных точек зрения по данному вопросу, а также аргументированных ответов на дополнительные вопросы.	<i>Отлично</i>
Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если его сообщение отражает большую часть многообразия концепций и подходов по данной теме, по большей части вопросов обучающийся дает аргументированные ответы.	<i>Хорошо</i>
Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся в случае подготовки сообщения содержащего только одну точку зрения, аргументация ответов обучающимся не производится.	<i>Удовлетворительно</i>
Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не подготовил доклад или не может ответить на поставленные вопросы.	<i>Неудовлетворительно</i>

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: перечень вопросов; практическое задание.

### Перечень вопросов к экзамену

1. Понятие и сущность организационных коммуникаций
2. Функции организационных коммуникаций
3. Модели процесса коммуникации
4. Семантические и физические шумы
5. Коммуникативные барьеры
6. Виды организационных коммуникаций
7. Правила и принципы организационных коммуникаций
8. Правила слушания
9. Организационные коммуникации как система

10. Средства организационных коммуникаций
11. Каналы организационных коммуникаций
12. Организация документооборота предприятия
13. Регламентация организационных коммуникаций
14. Неформальные коммуникации
15. Слухи в организации
16. Коммуникационная сеть
17. Коммуникационные роли
18. Коммуникативная культура
19. Информационно-коммуникационные технологии как важнейший элемент организационных коммуникаций
20. Коммуникативная стратегия
21. Убеждающая коммуникация
22. Изложение плохой новости
23. Инструменты разработки коммуникативной стратегии
24. Стратегия развития организационных коммуникаций
25. Методики исследование внутренних коммуникаций
26. Методики исследование внешних коммуникаций
27. Комплексные методики исследования внешних и внутренних коммуникаций
28. Интеграция коммуникаций

**Перечень практических заданий представлен в разделе 20.1.**

**Пример контрольно-измерительного материала**

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой экономики труда и основ управления  
Федченко А.А.  
\_\_.\_.20\_\_ г.

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Дисциплина Б1.В.01 Организационные коммуникации  
Курс 2  
Форма обучения Очно-заочная  
Вид аттестации Промежуточная  
Вид контроля Экзамен

### **Контрольно-измерительный материал № 1**

1. Понятие и сущность организационных коммуникаций
2. Интеграция коммуникаций
3. Практическое задание.  
Вы исследовали коммуникационную сеть малого ИТ-предприятия. Определите плотность коммуникационной сети и степень ее централизации. Руководство предприятия поддерживает задачи обмена знаниями на предприятии, создания положительного социально-психологического климата. Как вы считаете, соответствует ли такая коммуникационная сеть поставленным задачам?





Преподаватель \_\_\_\_\_ М.А. Кравец

#### Описание технологии проведения

Обучающемуся выдается КИМ, содержащий практическое задание и два теоретических вопроса. Обучающийся вначале излагает свой ответ на бланках документов для проведения аттестации, затем устно раскрывает теоретические вопросы и поясняет решение практического задания.

#### Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, умеет связывать теорию с практикой, применять теоретические знания для решения практических заданий.	<i>Отлично</i>
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом данной области науки, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, умеет связывать теорию с практикой. Недостаточно продемонстрировано владение понятийным аппаратом, допускает ошибки при решении практических заданий.	<i>Хорошо</i>
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата, имеет не полное представление об организационных коммуникациях, не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, не всегда умеет связывать теорию с практикой, допускает существенные ошибки при решении практических заданий.	<i>Удовлетворительно</i>
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки, не способен решать практические задания.	<i>Неудовлетворительно</i>