

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

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
экономики труда и основ управления



Е.С. Дашкова  
24.04.2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.09 Управление коммуникациями**

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.03.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки:** Менеджмент. Маркетинг. Логистика.
- 3. Квалификация выпускника:** Бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 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, № 4 от 18.04.2024 г.
- 8. Учебный год:** 2027/2028                      **Семестр:** 7

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся профессиональных компетенций, необходимых для управления организационными коммуникациями.

Основные задачи, решаемые в ходе изучения дисциплины:

- формирование представления о роли организационных коммуникаций в функционировании и развитии предприятия;
- привить навыки формирования и изменения составляющих организационных коммуникаций;
- привить навыки управления коммуникациями с внешними и внутренними стейкхолдерами;
- привить навыки стратегического подхода к развитию организационных коммуникаций.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Часть, формируемая участниками образовательных отношений.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (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 проектировать бизнес-процессы и разрабатывать административные регламенты организации и ее подразделений	ПК-1.1	Систематизирует информацию об условиях функционирования бизнес-процессов организации, включая требования внутренних и внешних заинтересованных сторон (стейкхолдеров)	Знать: взаимосвязь организационных коммуникаций с другими элементами организации; свойства средств, каналов, сетей организационных коммуникаций. Уметь: планировать коммуникации с внутренними и внешними стейкхолдерами; идентифицировать проблемные области организационных коммуникаций. Владеть: навыками анализа организационных коммуникаций; методологией разработки стратегии организационных коммуникаций.
ПК-2	ПК-2. Способен осуществлять управление бизнес-процессами организации в соответствии с утвержденными требованиями и целевыми показателями	ПК-2.1	Определяет порядок взаимодействия работников и методы координации их деятельности в ходе бизнес-процессов	Знать: законы, принципы и правила организационных коммуникаций. Уметь: планировать, организовывать коммуникации работников предприятия. Владеть: навыками результативной коммуникации.

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час — 4/144.

Форма промежуточной аттестации экзамен

## 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	Всего	По семестрам	
		7 семестр	№ семестра
Аудиторные занятия			

в том числе:	лекции	26	26		
	практические	38	38		
	лабораторные				
Самостоятельная работа		44	44		
в том числе: курсовая работа (проект)					
Форма промежуточной аттестации: экзамен		36	36		
Итого:		144	144		

### 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, значение 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.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</a>
1.2	Законы, принципы и правила организационных коммуникаций	Модели процесса коммуникации. Законы, принципы и правила организационных коммуникаций. Проблемы коммуникации в организации: шумы, барьеры.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</a>
1.3	Формальные коммуникации предприятия	Документооборот компании. Информационно-коммуникационные системы предприятия.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</a>
1.4	Специфика коммуникаций со стейкхолдерами	Взаимодействие компании с внешними и внутренними стейкхолдерами. Коммуникации при моделировании бизнес-процессов предприятия. Удовлетворенность коммуникацией.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</a>
1.5	Диагностика коммуникационных проблем предприятия	Диагностика коммуникационных проблем предприятия. Широкие и узкие методики анализа коммуникационных проблем.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</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.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</a>
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Сущность, значение и функции организационных коммуникаций	Влияние коммуникаций на организационную, групповую и индивидуальную эффективность. Реализация функций организационных коммуникаций. Практические аспекты реализации различных видов организационных коммуникаций.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</a>
2.2	Законы, принципы и правила организационных коммуникаций	Устранение коммуникационных барьеров. Применение принципов и правил коммуникации, правил слушания.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</a>
2.3	Формальные коммуникации предприятия	Организация документооборота предприятия. Регламентация документооборота. Внедрение систем электронного документооборота.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</a>

		Коммуникации руководителя с подчиненными. Проведение собраний и совещаний.	<a href="http://www.vsu.ru/iew.php?id=30015">iew.php?id=30015</a>
2.4	Специфика коммуникаций со стейкхолдерами	Исследование информационных потребностей стейкхолдеров. Планирование коммуникаций со стейкхолдерами. Организация коммуникации при моделировании бизнес-процессов предприятия. Оценка удовлетворенности коммуникацией.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</a>
2.5	Диагностика коммуникационных проблем предприятия	Выбор и применение методик исследования организационных коммуникаций. Анализ отдельных элементов организационных коммуникаций.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</a>
2.6	Стратегия организационных коммуникаций	Инструменты и методы коммуникационного планирования. Разработка коммуникативной стратегии. Разработка стратегии развития организационных коммуникаций.	Управление коммуникациями – <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015</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, значение и функции организационных коммуникаций	4	6		8	18
2	Законы, принципы и правила организационных коммуникаций	4	6		6	16
3	Формальные коммуникации предприятия	4	6		6	16
4	Специфика коммуникаций со стейкхолдерами	4	6		8	18
5	Диагностика коммуникационных проблем предприятия	4	6		8	18
6	Стратегия организационных коммуникаций	6	8		8	22
	Итого:	26	38		44	108

### 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 приступать 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	Исследуя внутренние коммуникации : голос информированного сотрудника : учебник / под ред. К. Рака ; пер. с англ. А. Е. Айзенштадт ; пер. с англ. под науч. ред. А. Ф. Векслер, М. А. Реутской. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 440 с. :– URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699534">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699534</a>
2	Шарков Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг : учебное пособие / Ф. И. Шарков. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 323 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684408">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684408</a>
3	Шарков Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации : учебник / Ф. И. Шарков. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 488 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=621689">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=621689</a>

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4	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>
5	Кастельс М. Власть коммуникации=Communication Power : учебное пособие / М. Кастельс ; под науч. ред. А. И. Черных ; пер. с англ. Н. М. Тылевич, А. А. Архиповой. – 3-е изд. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. – 592 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=600848">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=600848</a>
6	Круглова С. А. Деловая коммуникация : учебное пособие / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=618860">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=618860</a>
7	Яшин Б. Л. Культура общения: теория и практика коммуникаций : учебное пособие для учащихся высших учебных заведений : [16+] / Б. Л. Яшин. – Изд. 2-е, стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 244 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=575193">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=575193</a>

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

№ п/п	Ресурс
8	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
9	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
10	<a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>
11	<a href="http://www.e-library.ru">http://www.e-library.ru</a>
12	<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. – 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. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 406 с. - URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684410">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684410</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) Управление коммуникациями, размещенного на портале «Электронный университет ВГУ» (<https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30015>). 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 текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

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, значение и функции организационных коммуникаций	ПК-1 ПК-2	ПК-1.1 ПК-2.1	Практическое задание, доклад
2.	Законы, принципы и правила организационных коммуникаций	ПК-1 ПК-2	ПК-1.1 ПК-2.1	Практическое задание, доклад
3.	Формальные коммуникации предприятия	ПК-1 ПК-2	ПК-1.1 ПК-2.1	Практическое задание, доклад
4.	Специфика коммуникаций со стейкхолдерами	ПК-1 ПК-2	ПК-1.1 ПК-2.1	Практическое задание, доклад
5.	Диагностика	ПК-1	ПК-1.1	Практическое задание, доклад

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
	коммуникационных проблем предприятия	ПК-2	ПК-2.1	
6.	Стратегия организационных коммуникаций	ПК-1 ПК-2	ПК-1.1 ПК-2.1	Практическое задание, доклад
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Перечень заданий, тест

## 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

Тема 1. Сущность, значение 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. 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.

Тема 2. Законы, принципы и правила организационных коммуникаций

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 нового 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*

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.

### Тема 3. Формальные коммуникации предприятия

1. 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?

2. 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?

3. 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.

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?

#### Тема 4. Специфика коммуникаций со стейкхолдерами

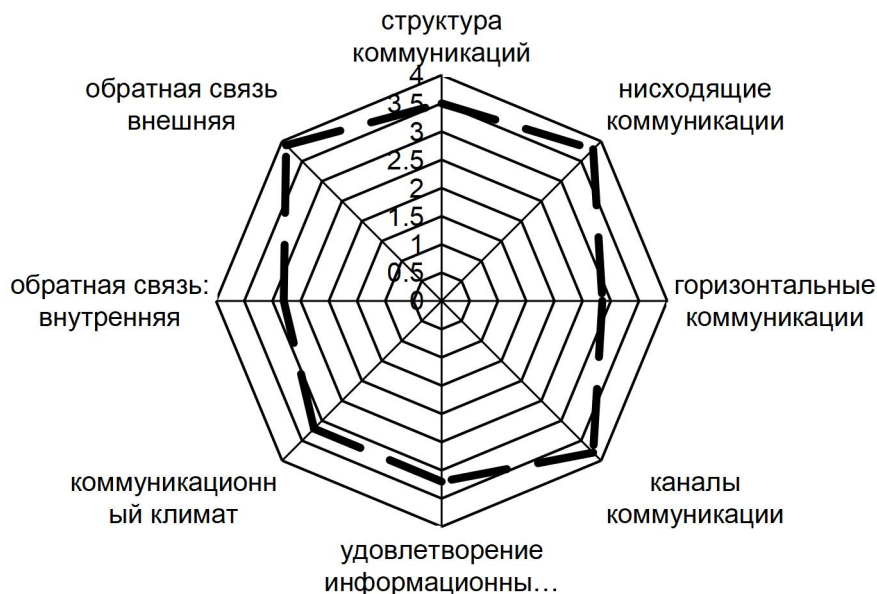
1. Ваше предприятие выпускает химические удобрения в небольшом городе. Предприятие оснащено хорошими, но не самыми передовыми технологиями очистки. Для жителей города - это градообразующее предприятие. Администрация крайне заинтересована в деятельности предприятия. Определите потенциальных стейкхолдеров компании. Их интересы. Информационные потребности. Определите степень их важности для предприятия. Спланируйте коммуникационные мероприятия.

2. Ваше предприятие производит точечную застройку домов в старой части города. Строительство планируется вести интенсивными темпами. Частично это создаст неудобства местным жителям. Разрешение на строительство у вас есть. Старая часть города не очень хорошо благоустроена. Определите потенциальных стейкхолдеров компании. Их интересы. Информационные потребности. Определите степень их важности для предприятия. Спланируйте коммуникационные мероприятия.

## Тема 5. Диагностика коммуникационных проблем предприятия

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.

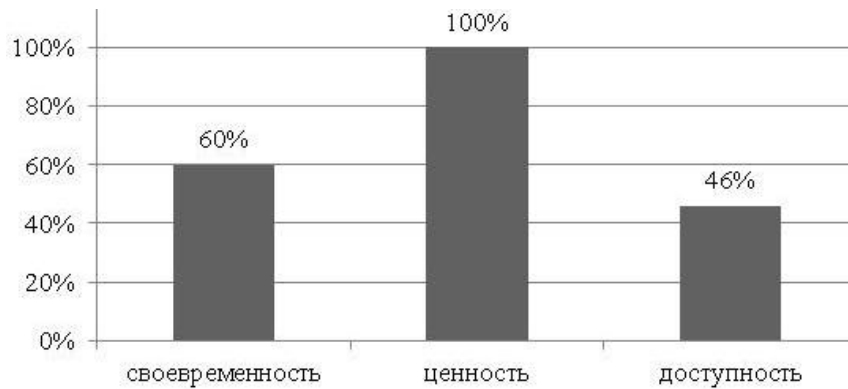
Ценность – это субъективная оценка полезности поступающих данных, т.е. того, что они нам дают. Ее можно оценить в некоторой балльной оценке. Ценность информации может быть оценена по следующей шкале: 0 баллов – бесполезная информация (если это документ, то его необходимо порвать и выбросить в корзину); 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.

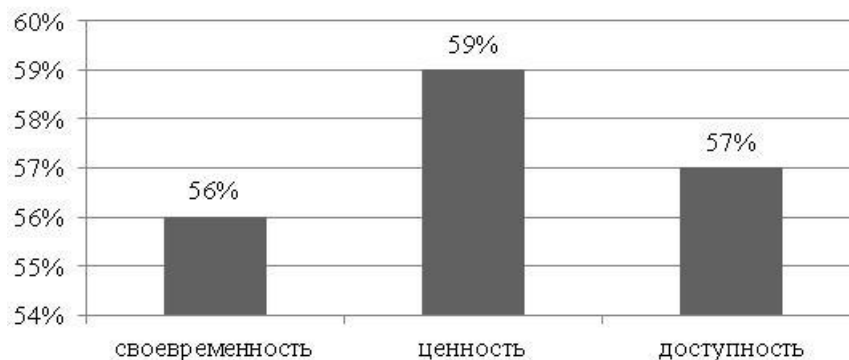
Доступность информации низка в силу крайне низкого коммуникативного уровня сотрудников. Отсутствие своевременности можно объяснить не самым лучшим коммуникативным поведением менеджеров.



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

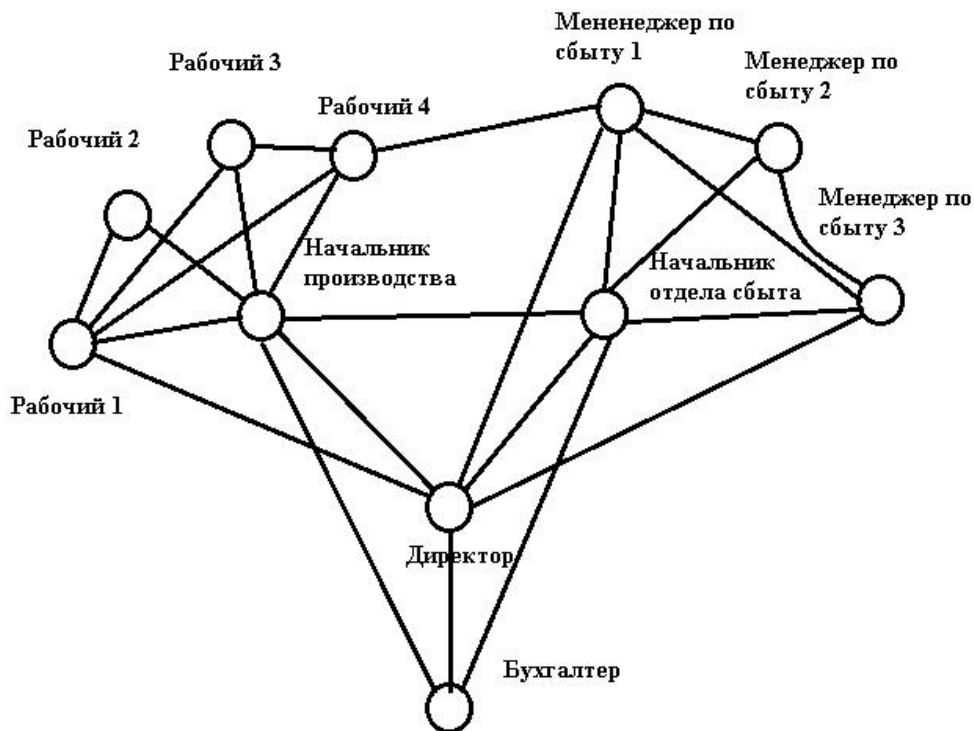
Это связано с низким уровнем организационной культуры менеджеров, которые не обращают достойного внимания на предложения нижестоящих сотрудников.

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. 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?



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



### Тема 6. 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

Тема 1. Сущность, значение и функции организационных коммуникаций.

- 1.1 Роль и значение внутриорганизационных коммуникаций
- 1.2 Роль и значение внешних коммуникаций
- 1.3 Коммуникации как важный фактор мотивации персонала
- 1.4 Коммуникации в организационных изменениях
- 1.5 Коммуникации в инновационных компаниях
- 1.6 Коммуникации в условиях кризиса

Тема 2. Законы, принципы и правила организационных коммуникаций

- 2.1 Модель коммуникации К. Шеннона, У. Уивера
- 2.2 Модель коммуникации Т. Ньюкомба
- 2.3 Модель коммуникации Г. Лассуэлла.
- 2.4 Модель коммуникации О. Хольсти
- 2.5 Модель коммуникации У. Юри

- 2.6 Физические шумы: причины возникновения, способы борьбы
- 2.7 Семантические шумы: причины возникновения, способы борьбы
- 2.8 Коммуникационные барьеры
- 2.9 Модели, принципы, правила, приемы убеждающей коммуникации

### Тема 3. Формальные коммуникации предприятия

- 3.1 Построение системы документооборота предприятия
- 3.2 Внедрение систем электронного документооборота на предприятии
- 3.3 Организация проведения собраний и совещаний

### Тема 4. Специфика коммуникаций со стейкхолдерами

- 4.1 Стейкхолдеры предприятия: классификация, интересы, информационные потребности
- 4.2 Методики оценки стейкхолдеров
- 4.3 Особенности внутренних стейкхолдеров
- 4.4 Особенности внешних стейкхолдеров

### Тема 5. Диагностика коммуникационных проблем предприятия

- 3.1 Применение методики исследования организационных коммуникаций международной коммуникативной ассоциации (ICA)
- 3.2 Отечественные методики исследования организационных коммуникаций
- 3.3 Методики исследования формальных каналов коммуникации
- 3.4 Методики исследования неформальных каналов коммуникации

### Тема 6. Стратегия организационных коммуникаций

- 6.1 PR-стратегия
- 6.2 Стратегия бренда
- 6.3 Проблемы развития 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. Текущий контроль успеваемости

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

Описание технологии проведения

Обучающемуся выдаётся КИМ, содержащий два теоретических вопроса и тестовое задание. Обучающийся вначале излагает свой ответ на бланках документов для проведения аттестации, затем устно раскрывает теоретические вопросы.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

– оценка за тестовые задания (ТЗ) (не более 10 тестовых заданий), составляющая 40% итоговой оценки;

– оценка за ответ на вопросы (ЭВ), составляющая 60% итоговой оценки.

Итоговая оценка за дисциплину =  $0,4 \cdot ТЗ + 0,6 \cdot ЭВ$

При проведении промежуточной аттестации обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий применяются аналогичная формула расчета итоговой оценки за дисциплину.

### 20.2.1 Перечень вопросов к экзамену

1. Сущность и значение организационных коммуникаций
2. Функции организационных коммуникаций
3. Модели процесса коммуникации
4. Коммуникативные барьеры и шумы
5. Виды организационных коммуникаций
6. Правила и принципы организационных коммуникаций
8. Правила слушания
9. Взаимодействие компании с внешними и внутренними стейкхолдерами.
10. Коммуникации при моделировании бизнес-процессов предприятия.
11. Организационные коммуникации как система
12. Средства организационных коммуникаций
13. Каналы организационных коммуникаций
14. Организация документооборота предприятия
15. Регламентация организационных коммуникаций
16. Неформальные коммуникации
17. Коммуникационная сеть
18. Коммуникационные роли
19. Коммуникативная культура
20. Информационно-коммуникационные технологии как важнейший элемент организационных коммуникаций
21. Методики исследование внутренних коммуникаций
22. Методики исследование внешних коммуникаций
23. Комплексные методики исследования внешних и внутренних коммуникаций
24. Коммуникативная стратегия
25. Инструменты разработки коммуникативной стратегии
26. Стратегия развития организационных коммуникаций

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.	<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.	<i>Хорошо</i>
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата, имеет	<i>Удовлетворительно</i>

не полное представление об организационных коммуникациях, не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, не всегда умеет связывать теорию с практикой.	
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки.	<i>Неудовлетворительно</i>

## 20.2.2 Тестирование

Примеры тестовых заданий:

**Код и наименование компетенции:** ПК-1. Способен проектировать бизнес-процессы и разрабатывать административные регламенты организации и ее подразделений. ПК-1.1. Систематизирует информацию об условиях функционирования бизнес- процессов организации, включая требования внутренних и внешних заинтересованных сторон (стейкхолдеров)

### ЗАКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Внедрение системы электронного документооборота будет в большей степени содействовать улучшению функции:

- а) контролирующей;
- б) мотивационной;
- в) сбытовой;
- г) самопрезентационной.

**Ответ: контролирующей.**

2. Какой из факторов внутренней среды существенно влияет на организационные коммуникации:

- а) организационная структура;
- б) производственное оборудование;
- в) сырье;
- г) материалы.

**Ответ: организационная структура.**

### ОТКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Вставьте недостающее слово.

Одной из возможных реакций руководства на несвоевременность движущейся по вертикальным каналам информации может стать совершенствование организационной структуры, заключающееся в сокращении числа \_\_\_\_\_ управления.

**Ответ: уровней.**

2. Вставьте недостающее слово.

Ключевая позиция лидера в коммуникационной сети, наличие большого числа коммуникационных связей с другими сотрудниками может стать причиной его \_\_\_\_\_ перегрузки.

**Ответ: информационной.**

**Код и наименование компетенции:** ПК-2. Способен осуществлять управление бизнес-процессами организации в соответствии с утвержденными требованиями и целевыми показателями. ПК-2.1. Определяет порядок взаимодействия работников и методы координации их деятельности в ходе бизнес- процессов

### ЗАКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ



1. Убедительность сообщения возрастает с увеличением числа источников, из которых оно исходит:

- закон массы;
- закон возрастания информационных потерь;
- закон кредитности источника;
- закон переноса коммуникационных паттернов.

**Ответ: закон массы.**

2. Информационные потери возрастают с ростом звеньев в цепочке коммуникации - это:

- закон возрастания информационных потерь;
- закон кредитности источника;
- закон переноса коммуникационных паттернов;
- закон помехоустойчивости и избыточности.

**Ответ: закон возрастания информационных потерь.**

3. Секретарь должен оповестить руководителей тридцати филиалов (филиалы расположены в различных городах страны, бумажные документы во многие из них можно переслать только обычной почтой) о запланированном на следующую неделю собрании. Какое коммуникационное средство он выберет:

- электронная почта;
- корпоративный ежеквартальный журнал;
- общение лицом к лицу;
- бумажный документ.

**Ответ: электронная почта.**

4. Какой тип коммуникационной сети способствует большей удовлетворенности сотрудников?

- сильно связанный граф
- штурвал
- колесо
- цепь.

**Ответ: сильно связанный граф.**

5. Сотрудник, имеющий связи с другими отделами, секторами и группами, способствующий обмену информацией между сегментированными участками коммуникационной сети предприятия – это:

- связной;
- лидер мнения;
- сторож;
- изоляционист.

**Ответ: связной.**

6. Внешний барьер, возникающий в процессе восприятия информации от другого сотрудника:

- окружающая среда: ремонт, перемещение офисной техники, мебели, высокая температура помещения, плохая акустика помещения, параллельные коммуникации в помещении;
- субъективное, избирательное восприятие информации поступающей от источника, которое обусловлено отношениями коммуникантов, ценностями, установками, ожиданиями слушающего;
- отсутствие концентрации (переключение внимания на посторонние события, выключение слушателя в случае значительной длительности сообщения, размышления на посторонние темы);
- концентрация только на фактах

**Ответ: окружающая среда: ремонт, перемещение офисной техники, мебели, высокая температура помещения, плохая акустика помещения, параллельные коммуникации в помещении.**

## ОТКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Вставьте недостающее слово.

Эти шумы связаны с проблемами средств, каналов коммуникации, со средой, в которой общаются люди. Плохая связь, шумная аудитория, наличие параллельных разговоров и пр. Данная группа шумов приводит к потере части информационного сообщения, что может привести в дальнейшем к определенным проблемам. Это \_\_\_\_\_ шумы.

**Ответ: физические.**

2. Вставьте недостающее слово.

Руководитель крупного предприятия решил улучшить восходящие коммуникации, в отношении проблем, жалоб и инициатив. Он объявил: «Дверь в мой кабинет должна быть всегда открыта для подчиненных». Это политика \_\_\_\_\_ дверей.

**Ответ: открытых.**

3. Вставьте недостающее слово.

Формальные каналы, которые используются для координации работ, решения проблем, разрешения конфликтов, - это \_\_\_\_\_ каналы.

**Ответ: горизонтальные.**

4. Вставьте недостающее слово.

Формальные каналы коммуникации по которым вниз поступает информация о планах, заданиях, инструкциях, а вверх движется информация об исполнении планов, заданий, о проблемах и предложениях - это \_\_\_\_\_ каналы коммуникации.

**Ответ: вертикальные.**

5. Вставьте недостающее слово.

Коммуникационный \_\_\_\_\_ – атмосфера в организации, возникающая в отношении общепринятого коммуникативного поведения.

**Ответ: климат.**

6. Вставьте недостающее слово.

В модели процесса коммуникации выделяют следующие ключевые элементы: отправитель, \_\_\_\_\_, канал, получатель, шум.

**Ответ: сообщение.**

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 решил тест на 86-100%	Отлично
Обучающийся решил тест на 70-85%	Хорошо
Обучающийся решил тест на 50-69%	Удовлетворительно
Обучающийся решил тест на 49 % и менее	Неудовлетворительно

**Задание раздела 20.2.2 Тестирование** рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.