

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Коммуникационный менеджмент»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
(направленность) профиль Управление бизнесом

Ставрополь 2026

Методические указания составлены в соответствии с программами дисциплины «Коммуникационный менеджмент» и содержат задания и методику выполнения практических работ, вопросы для самопроверки. Предназначены для студентов направления подготовки для студентов направления 38.03.02 Менеджмент (направленность) профиль «Управление бизнесом»)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическое занятие 1. Коммуникационный менеджмент и его роль в стратегии управления организаций. Понятие коммуникационного менеджмента

Практическое занятие 2. Коммуникационный менеджмент и его роль в стратегии управления организаций. Принципы стратегического планирования в коммуникационном менеджменте

Практическое занятие 3. *Типологические модели коммуникационного менеджмента.* Ситуационная модель управления коммуникациями

Практическое занятие 4. *Типологические модели коммуникационного менеджмента.* Методы исследования в коммуникационном менеджменте

Практическое занятие 5. Коммуникационный менеджмент как процесс. Типологические модели коммуникационного менеджмента

Практическое занятие 6. Коммуникационный менеджмент как процесс. Внутренний коммуникационный менеджмент

Практическое занятие 7. Формирование положительного общественного мнения об организации. Коммуникационный процесс

Практическое занятие 8. Формирование положительного общественного мнения об организации. Принципы организации эффективного коммуникационного процесса на предприятии

Практическое занятие 9. Определение эффективности в коммуникационном менеджменте. Формирование положительного общественного мнения об организации

Практическое занятие 10. Определение эффективности в коммуникационном менеджменте. Организационные коммуникации

Практическое занятие 11. *Структура и функции отдела по коммуникациям в организации.* Коммуникационный менеджмент и проблемы манипулирования общественным сознанием

Практическое занятие 12. *Структура и функции отдела по коммуникациям в организации.* Медиапланирование в коммуникационном менеджменте. Оценка его эффективности

Практическое занятие 13. Управление формальными и неформальными коммуникациями организации. Делегирование функций коммуникационного менеджмента PR-агентству

Практическое занятие 14. Управление формальными и неформальными коммуникациями организации. Социально-

психологические аспекты коммуникации

Практическое занятие 15. Особенности коммуникационного менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях. Коммуникационный менеджмент в промышленном и коммерческом секторе

Практическое занятие 16. Особенности коммуникационного менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях. Специфика коммуникационного менеджмента в некоммерческой сфере

Список рекомендуемой литературы

Введение

Коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто. На практике эффективные коммуникации являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем, именно коммуникации представляют сейчас одну из наиболее сложных проблем в менеджменте и являются еще недостаточно отработанными.

Основными целями практических занятий являются формирование у студентов современных представлений о деятельности организации в рыночных условиях, а также освоение слушателями эффективных инструментов и методов коммуникационного менеджмента. Практические работы выполняются слушателем самостоятельно. Защита практических работ осуществляется по графику в соответствии с содержанием программы дисциплины. Защита предполагает правильное выполнение работы, ответы на вопросы и замечания преподавателя.

Практическое занятие 1

Коммуникационный менеджмент и его роль в стратегии управления организаций

Понятие коммуникационного менеджмента

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Управлять коммуникацией — это значит:

- определять цели коммуникации;
- определять пути достижения этих целей и конкретные действия, направленные на достижение целей;
- организовать осуществление этих коммуникативных действий;
- координировать взаимодействие коммуникаторов;
- контролировать;
- корректировать процесс по результатам коммуникации.

Коммуникационный менеджмент — профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой путем реализации коммуникационной политики.

Коммуникационная политика включает в себя: определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

Вопросы и задания

1. Каковы внеэкономические факторы, определяющие успех современного бизнеса? Каким образом коммуникационные проблемы замедляют развитие организации?
 2. Что такое стратегическое управление коммуникациями?
 3. Какие управленческие процедуры и операции предполагает коммуникационный менеджмент?
 4. Что такое публичный капитал? Как происходит его накопление?
 5. Какие требования предъявляются к менеджеру по коммуникациям?
 6. Подготовить презентации по темам:
 1. Основные принципы организации управления коммуникациями.
 2. Суть коммуникационного менеджмента.
 3. Репутация как накопление публичного капитала.
 4. Роль корпоративной культуры, положительного имиджа организации в наращивании публичного капитала.
 5. Профессиональные требования, предъявляемые к менеджеру по коммуникациям.
- Литература: [1-7].

Практическое занятие 2

Коммуникационный менеджмент и его роль в стратегии управления организаций.

Принципы стратегического планирования в коммуникационном менеджменте

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь, на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Стратегия в управлении – это масштабные, неограниченные рамками времени прогнозы в отношении совершенствования конкурентной позиции, выбора рынка, видов продукции и путей достижения поставленных целей. Управление коммуникациями также должно вестись на стратегической основе. Деятельность менеджера по коммуникациям должна быть направлена на достижение стратегических целей организации, координироваться с другими функциональными направлениями. Цели, стратегии и программы менеджера по коммуникациям являются производными стратегических целей организации в целом.

Стратегическое планирование – процесс формулировки стратегии по этапам, с разъяснением роли каждого члена организации (каждого ее подразделения).

Вопросы и задания

1. Каковы задачи коммуникационного менеджмента в области стратегического планирования?
2. Перечислите принципы организации эффективного коммуникационного процесса внутри организации.
3. Что такое неформальная коммуникация в организации? Какие способы управления ею вам известны?
4. Какие пункты содержит типовая программа совершенствования коммуникаций в организации?
5. Какие условия являются обязательными для проведения эффективной информационной кампании?
6. Назовите известные вам виды коммуникационных стратегий. В каких условиях они осуществляются?
7. Охарактеризуйте основные этапы подготовки и проведения информационной кампании.
8. Составьте коммуникационную программу, направленную на решение одной из насущных экономических проблем организации (выбор организации и проблемы

осуществляется самостоятельно). Программа составляется по схеме: формулировка проблемы; анализ соответствия целей, ценностей и миссии организации ее искомому состоянию; цели коммуникационной программы; SWOT- анализ; анализ альтернативных стратегий и окончательный выбор (обосновать).

Литература: [1-7].

Практическое занятие 3

Типологические модели коммуникационного менеджмента.

Ситуационная модель управления коммуникациями

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь, на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

По характеру контакта можно выделить контролируемое одностороннее и двустороннее движение коммуникаций, а по ожидаемому результату – восприятие сообщения в его изначальном виде, здесь и далее именуемое «откровением», и целенаправленное воздействие на знание, установки и поведение, в дальнейшем именуемое «влиянием». Таким образом, мы имеем по два значения в каждой из двух плоскостей. Разместив их в виде матрицы, мы получаем ситуационную модель управления коммуникациями, в которой по оси абсцисс откладывается направление потока коммуникаций, а на оси ординат – ожидаемый результат. Таким образом, модель разбивается на четыре поля, которые входят в компетенцию менеджера по коммуникациям, и образуют коммуникационную сеть (рис.3.1).

Контролируемое одностороннее движение информации			
Откровени е	Информация	Убеждение	Влияние
	Диалог	Формирование	
Двухстороннее движение информации			

Рисунок 3.1 – Коммуникационная сеть

Выбор определенной модели коммуникации зависит от типа проблемы, фазы политики и фазы общественности.

Вопросы и задания

1. Сформулируйте основные особенности известных вам коммуникативных технологий, исходя из стандартной схемы коммуникативного процесса: Источник сообщения – сообщение – кодирование - канал передачи – декодирование – адресат.
 2. Какие шумы и помехи встречаются при передаче информации в рамках соответствующих коммуникативных технологий? Как их избежать?
 3. Что такое симметричные – ассиметричные коммуникации?
 4. Что собой представляют убеждающие и информирующие коммуникации?
 5. Какие модели использования коммуникации в управлении организацией вам известны? Опишите их.
 6. Опишите основные стратегии симметричного управления коммуникациями. Чем они отличаются друг от друга? Каковы их особенности?
 7. Смоделируйте ситуации, в которых соответствующие стратегии могут применяться наиболее эффективно.
 8. Составьте схему взаимодействия организации (на ваш выбор) и общественности (определить целевую аудиторию) при изменении внешних условий (описать каких).
- Литература: [1-7].

Практическое занятие 4

Типологические модели коммуникационного менеджмента.

Методы исследования в коммуникационном менеджменте

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Неформальное исследование - это сбор разрозненных знаний в одну базу данных; проводится на основе интуиции и опыта, не имеет согласованных правил, поэтому может применяться только разовым порядком. Результаты могут использоваться только для описания, но не для прогноза. Методы: ненавязчивое изучение, журналистское расследование, аудит мнения и коммуникационный аудит, анализ популяризации.

Формальное исследование - проводится как кабинетное или полевое.

Методы: качественные (основаны на описании) - историография, кейс-стади, глубинные интервью, фокус группы; количественные (основаны на измерении, статистике) - обзорное исследование (экспресс-интервью), контент-анализ.

Количественные исследования проводятся в случаях, когда задачи, стоящие перед заказчиком, в силу определенной специфичности невозможно решить в ходе поверхностного изучения. Методы количественного анализа применяются, когда необходимо получить статистически надежные численные оценки по вопросам «кто», «что», «сколько», «как часто», «какого типа» и т. д.

Качественные исследования направлены на более глубокое изучение материалов и связаны в большей степени с ответом на вопрос «почему». Они позволяют проникнуть в

«психологию» автора текста, выявить мотивы, побуждающие их распространять данное мнение, оценить отношение к концепции какого-либо проекта, а также решать множество других задач, как при запуске нового проекта, так и при усовершенствовании уже существующего. По результатам анализа клиент получает отчет с рекомендациями специалистов.

Два эти подхода к изучению документальной информации хотя и различаются во многом, однако могут в достаточно высокой степени дополнять друг друга, так как вместе дают всесторонний взгляд на проблему.

Вопросы и задания:

1. Принципы составления программы коммуникационного аудита.
2. Методы и приемы сбора, анализа и обработки социальной информации: наблюдение, контент-анализ, анкетные опросы и интервью.
3. Проблемы количественной и качественной репрезентации.
4. Методы и приемы анализа эмпирических данных.
5. Условия надежности опросов.
6. Метод фокус-групп.
7. Компьютерные программы обработки социальной информации.

Литература: [1-7].

Практическое занятие 5

Коммуникационный менеджмент как процесс.

Типологические модели коммуникационного менеджмента

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь, на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Первой известной технологией управления коммуникациями является пропаганда. Она появилась в XVII веке, когда католическая церковь развернула активную деятельность по распространению своих позиций. Пропаганда и сегодня остается востребованной как коммуникативная технология, представляющая собой интенсивную коммуникацию, позволяющую при необходимости за короткий срок достичь результата в распространении нужной информации и приобретении большого количества сторонников пропагандируемой идеи.

Вопросы для обсуждения:

1. Теория Э.Бернайса, С. Блэкф, Айви Ли, Дж.Грюнига
2. Модели связи с общественностью.
3. Коммуникации ассиметричные-симметричные и информирующие-убеждающие.
4. Основные стратегии симметричного управления коммуникациями.

Литература: [1,2, 3-7].

Практическое занятие 6

Коммуникационный менеджмент как процесс.

Внутренний коммуникационный менеджмент

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь, на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Коммуникациями пронизан весь процесс производства и управления. С точки зрения масштабов коммуникации делятся на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

Основу процесса управления составляет взаимодействие между элементами управленческой структуры — подразделениями, должностями, отдельными лицами, осуществляемое с помощью соединяющих их коммуникационных каналов, создаваемых в процессе личных контактов, обмена документами, функционирования электронных средств связи и т.п.

Вопросы и задания

1. Требования к информации и коммуникации в организации.
 2. Специфика изменения информации в организации.
 3. Общие правила организации системы нисходящих коммуникаций.
 4. Управление горизонтальными коммуникациями.
 5. Позиции коммуникатора во время коммуникативного процесса. Основные элементы и особенности функционирования знаково-символической культуры на предприятиях
 6. Слухи как инструмент внутрикорпоративной коммуникации
- Литература: [1-7].

Практическое занятие 7

Формирование положительного общественного мнения об организации.

Коммуникационный процесс

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь, на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Коммуникации (коммуникационный процесс) – это обмен информацией между сторонами. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена, общения.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления – планирования, организации, мотивации и контроля.

Коммуникационный процесс (рис. 7.1.) предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией.

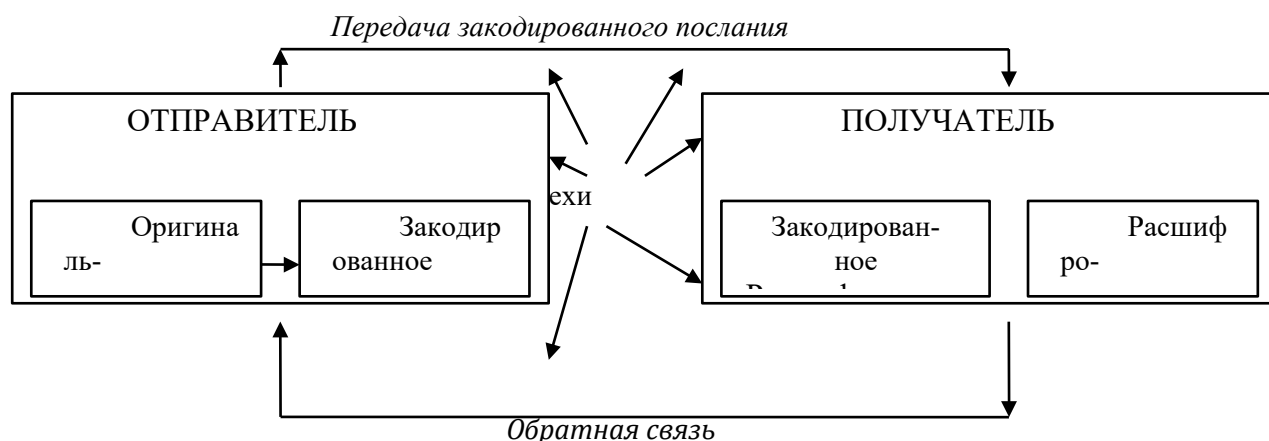


Рисунок 7.1- Коммуникационный процесс

Вопросы и задания

Задание 1 Подготовить презентации по темам:

- Характеристика процесса коммуникации.
- Принципы коммуникации.
- Вербальная коммуникация.
- Невербальная коммуникация

Задание 2. Упражнение Функции общения.

Группа разбивается на 2 подгруппы. Поочередно одна из них придумывает и разыгрывает какую-то производственную ситуацию из деятельности делового человека (с клиентом, партнером, чиновником, налоговым инспектором и т.п.). Вторая группа должна найти в этой ситуации отдельные функции общения и занести в таблицу, после чего происходит общее обсуждение, и первая группа оценивает, насколько правильно была воспринята ситуация.

Вопросы:

1. Основные элементы коммуникационного процесса
2. Назовите коммуникационные барьеры и способы их преодоления

Литература: [1,2, 3-7].

Практическое занятие 8

Формирование положительного общественного мнения об организации.

Принципы организации эффективного коммуникационного процесса на предприятии

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь, на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Коммуникация в организации подразделяется на формальную и неформальную. В соответствии с этим принципы управления формальной и неформальной коммуникацией в организации также отличаются.

Коммуникационная политика по отношению к неформальной коммуникации. Важную роль в коммуникационных сетях организации играет информация, распространяемая в форме слухов. Слухи — это совокупность оценочно-нейтральных сведений (истинных или ложных), которые возникают из анонимных источников и распространяются по неформальным каналам.

В отличие от официальной информации они не обладают достаточной надежностью и возникают при дефиците или недоверии к информации, идущей от руководства.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие ключевых аудиторий.
2. Информационно-коммуникативное обеспечение в кризисных ситуациях разных типов и после кризиса.
3. План отношений с общественностью в экстремальных условиях

Литература: [1-7].

Практическое занятие 9

Определение эффективности в коммуникационном менеджменте.

Формирование положительного общественного мнения об организации

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь, на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Общественное мнение — состояние общественного сознания, суть которого — локализация и закрепление определенного набора идей по

конкретной социально значимой проблеме и в конкретных социальных обстоятельствах.

С этой точки зрения специфика общественного мнения может быть представлена как диалектическое единство противоположных характеристик, таких как рациональное и иррациональное, системное и асистемное, инертное и податливое, конкретное и абстрактное и т.д.

Вопросы и задания

1. Что такое общественное мнение с точки зрения теории коммуникации? Сточки зрения социологии?

2. Как взаимосвязаны в структуре общественного мнения рациональное – иррациональное; сознательное - стихийное; наличие – недостаток информации по проблеме; конкретность – абстрактность; динамизм – консерватизм?

3. Что такое первичный и вторичный информационные потоки? Какое влияние они оказывают на формирование общественного мнения?

4. Охарактеризуйте каждый из уровней детерминации общественного мнения.

5. Разработайте программу по формированию положительного общественного мнения об организации (по выбору): сформулируйте основную идею, которую вы бы хотели закрепить в общественном мнении, придумайте аргументацию приемлемую для каждого из основных типов мышления индивидов, определите каналы распространения необходимой информации, лидеров мнения, на которых вы будете опираться в работе.

Литература: [1-7].

Практическое занятие 10

Определение эффективности в коммуникационном менеджменте.

Организационные коммуникации

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Организационные коммуникации – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Выделяют две формы коммуникации: вербальную и невербальную. Вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную (таблица 10.1).

Таблица 10.1 – Формы и методы коммуникации

Формы коммуникации		Основные методы (средства) коммуникации
Вербальная	Устная	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы и др.
	Письменная	Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта и пр.
Невербальная		Поведение человека: гримасы лица, взгляд, интонация, тембр голоса, поза и пр.

Выбор метода коммуникации зависит от характера передаваемой информации, находящейся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации (таблица 10.2).

Таблица 10.2 – Коммуникационные методы взаимодействия с сотрудниками

Методы	Характеристики		Богатство передачи	Области эффективного использования
	Обратная связь	Каналы		
Личная беседа	Немедленная	Аудио и визуальный (невербальный)	Очень высокое	Сложная коммуникация, требующая двухсторонней связи
Телефонный разговор	Быстрая	Аудио	Высокое	Коммуникация двухсторонней связи
Документ, направленный адресату	Медленная	Визуальный (вербальный)	Ограниченно	Четкая и рациональная коммуникация
Общий документ	Очень медленная (отсутствует)	Визуальный (вербальный)	Низкое	Официальная коммуникация на организационном уровне

Большинство руководителей предпочитают использовать несколько методов коммуникации, дополняющих и усиливающих друг друга.

Задание

Изучите ситуации для анализа и дайте ответы на следующие вопросы:

1.1. Назовите формы и методы коммуникации, использованные руководством. Дайте характеристику.

1.2. Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейского отделения? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?

1.3. Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

Ситуация для анализа 1

Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 1997 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречах с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября по компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых – опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 01.10. 2002 г. состоится всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 01.01.2003 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

2.1 Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка? Какие способы могут устранить эти барьеры?

2.2 Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

Ситуация для анализа 2

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают, хотя и в разных зданиях. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Денис — молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад прямо из университета, его быстро повысили в должности до уровня руководителя среднего звена. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна,

Антону под 50 лет, он пришел в банк в возрасте 26 лет, в конце концов, стал руководителем. Его большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Фактически он сожалеет о перепроизводстве, как он считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, которая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы уехать домой за город к своей жене и семье.

Денис думает, что банк довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцатое столетие. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной грамотностью. У него нет времени для людей. Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда делает.

Вопросы

1. Понятие и значение коммуникаций в организации.
2. Коммуникационный процесс.
3. Типы коммуникаций.
4. Формы и методы коммуникации.
5. Направления коммуникаций. Элементы коммуникации.
6. Повышение эффективности организационной коммуникации.

Литература: [1–3, 7].

Практическое занятие 11

Структура и функции отдела по коммуникациям в организации.

Коммуникационный менеджмент и проблемы манипулирования общественным сознанием

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Манипулирование представляет собой монологический информационный поток (потоки), управление опирается на диалогические информационные потоки.

В качестве основных способов соотношения не совпадающих друг с другом интересов общественных формирований выделяются: взаимореализация, игнорирование и подчинение; монологические информационные потоки формируются на базе двух последних типов.

К основным методам манипулирования общественным мнением (созданным при помощи монологических управляемых информационных потоков) можно отнести пропаганду и информационные войны.

Вопросы и задания

1. Сопоставьте «связи с общественностью» и «коммуникационный менеджмент». Результаты сопоставления представьте в виде схемы.

2. Чем ограничивается деятельность по управлению коммуникациями в организации? Является ли она всеобъемлющей?

3. Каковы особенности управления коммуникациями в коммуникационном менеджменте?

4. Каковы различия между монологическим и диалогическим информационным потоками? Какие из них имеют отношение к манипулированию сознанием? Как их различить?

5. Каковы особенности коммуникационного процесса в диалогическом и

монологическом информационных потоках?

6. Границы управления коммуникациями.

7. Управление коммуникациями в связях с общественностью и коммуникационном менеджменте.

8. Проблемы разграничения управления и манипулирования.

Литература: [1-7].

Практическое занятие 12

Структура и функции отдела по коммуникациям в организации.

Медиапланирование в коммуникационном менеджменте. Оценка его эффективности

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь, на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

В зависимости от целей организаторов коммуникационной компании эффекты бывают: функциональными (результат соответствует цели), дисфункциональными (результат не соответствует цели) и афункциональными (результат не имеет отношения к цели).

В отличие от эффекта – характеристики абсолютной, определяющей некий очевидный результат, эффективность – характеристика принципиально относительная. Поэтому ее выражение во многом зависит от того, какие показатели соотносятся. Эффективность любого вида деятельности есть функция взаимоотношения трех основных элементов – цели и задачи, средства и результата.

Вопросы и задания

1. Что такое медиапланирование?
2. Какова его роль при проведении коммуникационных кампаний?
3. Как осуществляется медиапланирование на практике? Каковы его основные этапы?
4. Как оценить эффективность медиапланирования?

Литература: [1-7].

Практическое занятие 13

Управление формальными и неформальными коммуникациями организации.

Делегирование функций коммуникационного менеджмента
PR-агентству

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в

процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Возможны три основных пути организации коммуникационного менеджмента: прибегнуть к услугам сторонних профессионалов, делать все силами отдела, созданного в организации и когда руководитель небольшой организации занимается коммуникационной поддержкой самостоятельно. Передача функций управления коммуникационными процессами сторонней организации называется аутсорсингом.

Преимущества аутсорсинга – гарантированный профессионализм исполнения, возможность прибегать в различных случаях к услугам различных профессионалов (кто-то лучше организует презентации, а кто-то лучше работает с прессой и т.п.).

Наиболее удачным организационным решением обеспечения коммуникационного менеджмента конкретной фирмы является сочетание деятельности специалистов по коммуникациям самой фирмы, ее руководства и привлечения консультантов и экспертов.

Вопросы и задания

1. Перечислите коммуникационные задачи, которые можно решать при помощи аутсорсинга?
 2. При каких условиях их решение наиболее эффективно?
 3. Описание игры: Участники игры делятся на две команды, каждая из которых выбирает реально существующую организацию, формулирует существующие у нее коммуникативные проблемы и предлагает вариант решения по аутсорсингу (какие функции передать на аутсорсинг, какому агентству), готовит презентацию по этому вопросу, которую оценивают эксперты из другой группы. Затем группы меняются ролями.
- Литература: [1-7].

Практическое занятие 14

Управление формальными и неформальными коммуникациями организации.

Социально-психологические аспекты коммуникации

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД--1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников. Оперативная деятельность руководителя отличается от его деятельности по принятию решений.

Коммуникационный стиль понимается как способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации принимаются две основные переменные: открытость в коммуникациях по отношению к другим и адекватность обратной связи

Вопросы и задания:

1. Коммуникация как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности. Механизмы воздействия в процессе общения.

2. Взаимопонимание как основа и цель делового общения. Уровни понимания.

3. Деловое общение как восприятие людьми друг друга. Самопрезентация в общении.

4. Межличностная аттракция в общении. Социальные ожидания, их роль в деловом общении.

5. Коммуникационные стили

Литература: [1-7].

Практическое занятие 15

Особенности коммуникационного менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях.

Коммуникационный менеджмент в промышленном и коммерческом секторе

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь, на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Среди функций корпоративного коммуникационного менеджмента в промышленности особо выделяются функции коммуникационной безопасности и защиты бизнеса, проведение целевых акций, реализация коммуникативных программ.

В соответствии с этими функциями можно выделить два основных направления: технологическое и репутационно-имиджевое.

Коммуникационная работа особенно актуальна и целесообразна в следующих случаях:

— внедрения принципиально нового продукта, когда его популяризация может привести к высокому спросу за счет увеличения степени осведомленности;

— в целях создания и повышения потребительского спроса на товар;

— наличия маленького бюджета и сильной конкуренции;

- разъяснения свойств сложного продукта, создания информационного фона, на основании которого будет восприниматься продукт в дальнейшем;
- стимулирования нового потребительского интереса к старому продукту;
- ассоциирования товара с уникальным представителем.

Вопросы и задания

1. Сформулируйте основные особенности коммуникационного менеджмента в промышленности и бизнесе.
2. Какие функции в предприятии выполняет специалист, занимающийся технологическим направлением в коммуникационном менеджменте?
3. Какие функции в предприятии выполняет специалист, занимающийся репутационно-имиджевым направлением в коммуникационном менеджменте?
4. Какую роль выполняет коммуникационный менеджмент в маркетинговой политике предприятия?
5. Какова оптимальная структура отдела корпоративной коммуникации на предприятии?

Литература: [1-7].

Практическое занятие 16

Особенности коммуникационного менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях.

Специфика коммуникационного менеджмента в некоммерческой сфере

Цель: закрепление теоретического материала

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Теоретическая часть

Коммуникационный менеджмент призван наладить коммуникативные связи между властными структурами на всех уровнях, а также между органами власти и широкой общественностью.

Коммуникационный менеджмент в органах государственной власти представляет собой особый механизм государственного и регионального управления, деятельность которого направлена на оптимизацию принятия и реализации государственных решений.

Службы по коммуникации в органах государственной власти призваны отладить информационные потоки на всех уровнях. Это способствует созданию модели «открытой», «отзывчивой» бюрократии, гибко адаптирующейся к меняющимся социально-экономическим условиям.

Местное самоуправление (МСУ) – это многообразная деятельность граждан по участию в решении вопросов местного значения.

К основным отраслям муниципальной экономики относятся: ЖКХ, образование, здравоохранение. В этих отраслях на протяжении последних лет расходуется около 70 % средств местных бюджетов.

Вопросы и задания

1. Каковы задачи коммуникационного менеджмента в государственных и муниципальных органах власти?
 2. Каково содержание деятельности по связям с общественностью в государственных и муниципальных органах власти? Как она соотносится с коммуникационным менеджментом?
 3. Поясните понятия «политический и социальный маркетинг».
 4. Какова структура отдела коммуникационного менеджмента в органах власти?
 5. Перечислите условия эффективности коммуникационного менеджмента в некоммерческом секторе.
- Литература: [1-7].

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Эриашвили, Н.Д. Основы менеджмента Электронный ресурс : учебник / Н.Д. Эриашвили ; ред. В.В. Лукашевич ; И.В. Бородушка. - Основы менеджмента, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01061-3, экземпляров неограничено
2. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено
3. Истомина, О. Б. Теория и практика межкультурной коммуникации Электронный ресурс / Истомина О. Б. - Иркутск : ИГУ, 2019. - 72 с. - ISBN 978-5-6043114-5-5, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

1. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено
2. Основы теории коммуникации : учебное пособие (практикум) : направление подготовки 47.04.01 Философия, направленность (профиль) "Управление коммуникациями", квалификация выпускника - магистр / Северо-Кавказский федеральный университет ; [составители А. М. Ерохин, Е. А. Сергодеева, О. В. Каширина и др.]. - Ставрополь : СКФУ, 2020. - 136 с. : табл., экземпляров неограничено
3. Истомина, О. Б. Теория и практика межкультурной коммуникации Электронный ресурс / Истомина О. Б. - Иркутск : ИГУ, 2019. - 72 с. - ISBN 978-5-6043114-5-5, экземпляров неограничено
4. Попович, А. М. Основы менеджмента Электронный ресурс : Учебное пособие / А. М. Попович, И. П. Попович, С. А. Люфт. - Основы менеджмента, 2020-02-14. - Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. - 508 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7779-1892-5, экземпляров неограничено

3. Интернет-ресурсы:

- <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
- <http://brn.com.ru> / (Сайт « Бизнес форум, бизнес-планирование, Бизнес-идеи для малого бизнеса – Информационный центр»)
- <http://ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»)
- <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-

образовательных ресурсов)

- <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы по дисциплине «Коммуникационный менеджмент»
для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
направленность (профиль) Управление бизнесом

Ставрополь 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины и предназначены для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент». Содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

Содержание

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. План – график выполнения задания
3. Методические указания изучению теоретического материала
4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям
5. Методические указания к написанию контрольной работы
6. Методические указания по самотестированию
7. Методические указания к подготовке к экзамену

Список рекомендуемой литературы

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании набора профессиональных компетенций по направлению подготовки Менеджмент.

Задачи дисциплины «Коммуникационный менеджмент»:

- изучить основные теории коммуникаций и их современное развитие;
- выделить основные направления развития информационно-коммуникационных технологий;
- обобщить функции коммуникаций в обществе и на индивидуальном уровне, виды и классификация коммуникаций;
- изучить модели коммуникаций и их характеристика;
- дать понимание содержания коммуникационного процесса;
- обучить навыкам управления межличностными и организационными коммуникациям;
- рассмотреть коммуникационную поддержку управления

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-1.ИД-1. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об особенностях поведения субъектов в процессе делового общения, способен совершенствовать эффективность коммуникаций в процессе делового взаимодействия с использованием цифровых технологий для обеспечения эффективных управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-2. Критически оценивает коммуникативную сторону делового общения и прогнозирует ответное поведение участников делового взаимодействия

Планируемые результаты обучения: основываясь, на знаниях о сущности коммуникаций и делового общения, способен критически оценивать коммуникативную сторону делового общения и прогнозировать ответное поведение участников делового взаимодействия

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Виды и содержание самостоятельной работы студента; формы контроля и сроки сдачи

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код реализуемой компетенции	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
ПК-1 ПК-2	Подготовка к лекции	конспект	Собеседование
ПК-1 ПК-2	Подготовка к практическому занятию	ответы в письменном виде	Собеседование
ПК-1 ПК-2	Самостоятельное изучение литературы	конспект	Собеседование
ПК-1 ПК-2	Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	комплект заданий для контрольной работы
ПК-1 ПК-2	Самотестирование, подготовка к тестированию	тестирование	тестирование

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины предусмотрено самостоятельное изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

Тема 1. Коммуникационный менеджмент и его роль в стратегии управления организаций (ПК-1, ПК-2)

1. Какова роль коммуникации в системе управления организацией?
2. Как вы понимаете стратегическое управление коммуникацией?
3. Каковы функции и сфера применения коммуникационного менеджмента?
4. Охарактеризуйте термин «коммуникационная политика».
5. Какие требования предъявляются к менеджеру по коммуникации?
6. В чем отличия между коммуникацией и передачей информации?
7. Перечислите основные функции и характеристики коммуникационного менеджмента
8. Что означает понятие «информационный канал» и какова его роль в коммуникационном менеджменте?
9. Назовите основные этические и нравственные принципы, которыми должен руководствоваться в своей деятельности специалист по налаживанию коммуникаций (менеджер)?
10. Каковы особенности взаимоотношений между обществом и государством в России и как эта специфика отражается в коммуникационном менеджменте?

Тема 2. Типологические модели коммуникационного менеджмента (ПК-1, ПК-2)

1. Основные стратегии симметричного управления коммуникациями: стратегии информирования, убеждения, диалоговая, достижения согласия.
2. Исторические модели управления коммуникациями: пропаганда, модели связей с общественностью по С. Блэку, Айви Ли, Дж. Грюнигу, информационные войны, ИМК и др.
3. Что такое симметричные – ассиметричные коммуникации?
4. Что собой представляют убеждающие и информирующие коммуникации?

Тема 3. Коммуникационный менеджмент как процесс (ПК-1, ПК-2)

1. Каковы принципы организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом?
2. Какова стратегия работы с персоналом в системе неформальной коммуникации?
3. Как соотносятся понятия «стратегия» и «стратегическое планирование»?
4. Чем отличаются внутренние и внешние коммуникации?
5. Охарактеризуйте основные компоненты коммуникационного процесса

Тема 4. Формирование положительного общественного мнения об организации (ПК-1, ПК-2)

1. Дайте определение общественному мнению и перечислите его характеристики.
2. Каковы уровни детерминации общественного мнения?
3. Что такое общественное мнение с точки зрения теории коммуникации? Стойки зрения социологии?
4. Что такое первичный и вторичный информационные потоки? Какое влияние они оказывают на формирование общественного мнения?

Тема 5. Определение эффективности в коммуникационном менеджменте (ПК-1, ПК-2)

1. Какие виды эффективности вам известны?
2. Как измеряются итоги коммуникационной кампании? А как – ее результаты?
3. Принципы оценки коммуникационного менеджмента.

Тема 6. Структура и функции отдела по коммуникациям в организации (ПК-1, ПК-2)

1. Какова традиционная структура коммуникационного отдела?
2. Какие формы организации коммуникационного менеджмента в организации вам известны?

3. Какие функции выполняет отдел по коммуникациям в организации?

Тема 7. Управление формальными и неформальными коммуникациями организации (ПК-1, ПК-2)

1. Основные виды формальных коммуникаций в организации.
2. Основные виды неформальных коммуникаций в организации.
3. Назовите способы борьбы со слухами. Перечислите ситуации возможного использования слухов для конструктивного решения проблем.
4. Какие реквизиты входят в формуляр-образец служебного письма?
5. Как располагаются реквизиты на бланках служебных писем?
6. Какие типы совещаний вы знаете?
7. Что включает в себя подготовка деловых совещаний?
8. Каковы профессиональные цели деловых совещаний?
9. Что влияет на успех деловой беседы?
10. Каковы особенности делового телефонного разговора?
11. Как правильно подготовиться к деловому разговору по телефону?
12. Дайте понятие переговоров.
13. Основные принципы ведения переговоров.

Тема 8. Особенности коммуникационного менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях (ПК-1, ПК-2)

1. Каковы функции менеджера по коммуникациям в органах исполнительной, законодательной и судебной власти?
2. Что такое политический и социальный Менеджмент организации?
3. Выделите два основных направления коммуникационной политики в промышленности;
4. Каковы основные компоненты деятельности менеджеров по коммуникациям в органах исполнительно/законодательной/судебной власти?
5. Укажите основные различия и сходства в применении технологий коммуникационного менеджмента между различными типами организаций;
6. Охарактеризуйте сущность стратегических коммуникаций. В чем отличие стратегических коммуникаций от операционных?

Конспектирование выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297мм) или в тетради учащегося.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы,

уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы к зачету по дисциплине «Коммуникационный менеджмент» не допускается

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Коммуникационный менеджмент» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент -[Электронная версия]. Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

К самостоятельной работе относится написание и защита контрольной работы. Выбирая тему контрольной работы, необходимо ознакомиться с содержанием изучаемого курса, понять закономерности возникновения коммуникационного менеджмента, его стратегии и тактики. Важно уметь проанализировать каждый предупреждающий сигнал о возможной кризисной ситуации предпринимать все имеющиеся в арсенале специалиста по связям с общественностью техники, технологии и тактические приемы не только для минимизации последствий, но и для превращения их в новые возможности.

Комплект заданий для контрольной работы

Вариант	1	
	Задание 1	Теоретическая часть: 1. Особенности мультинациональных деловых коммуникаций
	Задание 2	Практическая часть: структура и функции отдела по коммуникациям на примере организации
	Задание 3	Теоретическая часть: 1. Коммуникационная политика организации в отношении персонала.
Вариант	2	

	Задание 1	Теоретическая часть: 2. Анализ управленческих решений в коммуникационном процессе
	Задание 2	Практическая часть: структура и функции отдела по коммуникациям на примере организации
	Задание 3	Теоретическая часть: 2. Управление коммуникациями и информационная борьба в экономической сфере.
Вариант	3	
	Задание 1	Теоретическая часть: 3. Барьеры в коммуникациях и способы их преодоления.
	Задание 2	Практическая часть: структура и функции отдела по коммуникациям на примере организации
	Задание 3	Теоретическая часть: 3. Этические проблемы коммуникационного менеджмента и PR в организации.
Вариант	4	
	Задание 1	Теоретическая часть: 4. Формирование и продвижение корпоративного имиджа.
	Задание 2	Практическая часть: структура и функции отдела по коммуникациям на примере организации
	Задание 3	Теоретическая часть: 4. Коммуникационная политика мультинациональных концернов на фоне глобализации
Вариант	5	
	Задание 1	Теоретическая часть: 5. Специфика информационного обеспечения процесса управления.
	Задание 2	Практическая часть: структура и функции отдела по коммуникациям на примере организации
	Задание 3	Теоретическая часть: 5. Анализ эффективности рекламы в PR-деятельности организации
Вариант	6	
	Задание 1	Теоретическая часть: 6. Организация связей с общественностью в промышленности
	Задание 2	Практическая часть: структура и функции отдела по коммуникациям на примере организации
	Задание 3	Теоретическая часть: 6. Управление коммуникациями и осуществление PR в организации
Вариант	7	
	Задание 1	Теоретическая часть: Совершенствование информационного обеспечения в организации.
	Задание 2	Практическая часть: структура и функции отдела по коммуникациям на примере организации
	Задание 3	Теоретическая часть: 7. Коммуникационный менеджмент и связи с общественностью в образовательных структурах
Вариант	8	
	Задание 1	Теоретическая часть: Система мероприятий по совершенствованию культуры организации.
	Задание 2	Практическая часть: структура и функции отдела по коммуникациям на примере организации
	Задание 3	Теоретическая часть: Организация службы по связям с общественностью: анализ опыта компании

(предприятия, организации).

Вариант

9

- Задание 1 Теоретическая часть: Совершенствование системы информационного обеспечения управления.
- Задание 2 Практическая часть: структура и функции отдела по коммуникациям на примере организации
- Задание 3 Теоретическая часть: 9. Паблик рилейшнз в акционерных обществах и системе корпоративного управления

Вариант

10

- Задание 1 Теоретическая часть: Дни открытых дверей как инструмент связей с общественностью
- Задание 2 Практическая часть: структура и функции отдела по коммуникациям на примере организации
- Задание 3 Теоретическая часть: 10. Формирование и продвижение корпоративного имиджа

Работа осуществляется по индивидуальному варианту, закрепленному преподавателем.

Контрольная работа должна быть написана студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата А4 (210х297 мм). Количество страниц контрольной работы – 10 – 20. Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.
5. Список использованной литературы.
6. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов контрольной работы.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Студенту, не выполнившему все виды самостоятельной работы по дисциплине «Коммуникационный менеджмент» зачет не ставится.

6 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОТЕСТИРОВАНИЮ

Оценочное средство: тестовые задания

Примеры тестовых заданий:

1 уровень

1. Отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности – это _____ функция коммуникаций

1. Информативная функция
2. Мотивационная функция
3. Контрольная функция
4. Экспрессивная функция

2. Коммуникации, которые могут осуществляться между уровнями управления, а также включать обмены информацией между руководителем и подчиненными или рабочей группой – это

1. Вертикальные
2. Нисходящие
3. Горизонтальные

3. Сбору сведений по проблеме переговоров способствуют вопросы:

1. Альтернативные
2. Информационные
3. Закрытые

4. Неформальные коммуникации — это

1. Это коммуникации, которые предусмотрены организационной структурой организации
2. Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации
3. Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов
4. Это коммуникации, которые не предусмотрены организационной структурой организации

5. Обратная связь в процессе коммуникации может быть

1. Директивной и недирективной
2. Прямой и косвенной
3. Положительной и отрицательной
4. Оценочной и безоценочной

6. Какая функция коммуникации способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности?

1. Информативная функция
2. Мотивационная функция
3. Контрольная функция
4. Экспрессивная функция

7. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. *«Извините, я работаю в другом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу»*. Оцените, как воспринимает клиент фразу: положительно или отрицательно?

1. Отрицательно
2. Положительно

8. Согласно теории менеджмента, несловесная информация, поступающая без использования словесных символов, лежит в основе _____ коммуникации.

1. Закрытой
2. Невербальной
3. Вербальной
4. Открытой

9. Для восходящих коммуникаций характерно

1. Оповещения высшего эшелона власти (высшего руководства) о том, что делается на более низких уровнях иерархической системы.
2. Доведение до сведения и сознания подчиненных и нижестоящих организаций о смысле принимаемых на высших уровнях, стратегические направления будущей деятельности.
3. Обмен информацией между различными отделами и другими структурными подразделениями, которые расположены на одном уровне менеджмента, в результате чего достигается координация и согласование деятельности для достижения общих целей организации.
4. Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.

10. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. *«Добрый день. Это центр «Перспектива». У телефона Светлана Иванова. Чем я могу вам помочь?»* Оцените, как воспринимает клиент фразу: положительно или отрицательно?

1. Отрицательно
2. Положительно

2 уровень

1. Формальные коммуникации — это

- а. Это коммуникации, которые предусмотрены организационной структурой организации.
- б. Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.
- в. Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов.
- г. Это коммуникации, которые не предусмотрены организационной структурой организации.

2. Невербальными средствами общения являются:

- а. Взгляд, походка, рукопожатие
- б. Телефон, электронная почта

3. Для горизонтальных коммуникаций характерно

- а. Оповещения высшего эшелона власти (высшего руководства) о том, что делается на более низких уровнях иерархической системы.
- б. Доведение до сведения и сознания подчиненных и нижестоящих организаций о смысле принимаемых на высших уровнях, стратегические направления будущей деятельности.
- в. Обмен информацией между различными отделами и другими структурными подразделениями, которые расположены на одном уровне менеджмента, в результате чего достигается координация и согласование деятельности для достижения общих целей организации.
- г. то обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.

4. Коммуникационный процесс состоит из следующих элементов:

- а. Отправитель, канал, получатель, обратная связь
- б. Отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь
- в. Отправитель, получатель, обратная связь
- г. Отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь, коммуникативная стратегия

5. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. *«Доброе утро, страховая компания «Монолит»».* Оцените, как воспринимает фразу клиент: положительно или отрицательно?

- а. Отрицательно
- б. Положительно

6. Шумы в коммуникационном процессе — это

- а. Это все то, что искажает суть сообщения.
- б. Это все то, что сопровождает сообщение.
- в. Это все то, что подкрепляет (дополняет) сообщение.
- г. Это все то, что помогает передачи сообщения.

7. Цель формального приема в начале переговоров:

- а. Создать атмосферу взаимопонимания
- б. Высказать точку зрения своей стороны
- в. Выслушать точку зрения партнеров

8. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. «К сожалению, Андрей Иванович еще обедает». Оцените, как воспринимает фразу клиент: положительно или отрицательно?

- а. Отрицательно
- б. Положительно

9. Передача истинных или ложных сведений, играющая определенную роль в процессе принятия решений, т.к. позволяет предоставлять необходимую информацию для принятия решений, для идентификации и оценки альтернативных решений – это ____ функция коммуникаций

- д. Информативная функция
- е. Мотивационная функция
- ж. Контрольная функция
- з. Экспрессивная функция

10. Трансформация передаваемого значения в послание или сигнал, включая выбор носителей информации или системы знаков – это:

- а. обратная связь
- б. кодировка
- в. расшифровка

7 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Допуск к экзамену происходит при наличии у студентов письменного варианта решения практических работ их защите и положительных ответов на вопросы преподавателя.

Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы к экзамену по дисциплине «Коммуникационный менеджмент» не допускается.

Вопросы к экзамену

по дисциплине «Коммуникационный менеджмент»

- 1. Суть коммуникационного менеджмента, его функции и задачи.
- 2. Коммуникационный менеджмент и публик рилейшнз.
- 3. Функции коммуникаций.
- 4. Функциональная характеристика сообщения.

5. Коммуникативные действия и их формы.
6. Виды, уровни и формы коммуникативной деятельности.
7. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления.
8. Коммуникационная стратегия
9. Цели проведения коммуникационной политики промышленными предприятиями.
10. Связи с общественностью в государственных организациях.
11. Политический и социальный маркетинг.
12. Управление репутацией организации, корпоративный репутационный PR.
13. Управление имиджем организации, стратегия конструирования имиджа и политика информационной открытости.
14. Коммуникационный менеджмент и публичных отношений.
15. Коммуникационный процесс и его структура. Специалисты, обеспечивающие коммуникационный процесс.
16. Комплексные направления деятельности коммуникационного менеджмента.
(публицити, имидж, организация специальных событий)
17. Практические аспекты связей с широкой общественностью.
18. Коммуникация и информация. Информационно-инструментальная парадигма изучения коммуникации.
19. Информационно-коммуникационная модель управления. Классификация информации.
20. Требования к управленческой информации. Алгоритм информационного поиска.
21. Коммуникационный менеджмент как процесс.
22. Виды публичного общения. Средства публичной коммуникации. Методы коммуникативного воздействия
23. Интегрированные маркетинговые коммуникации в коммуникационном менеджменте.
24. Принципы планирования в коммуникационном менеджменте
25. Коммуникационная программа как основа планирования
26. Оценка и контроль коммуникационной программы
27. Компьютерные программы обработки социальной информации
28. Функции коммуникационного менеджмента в промышленном и коммерческом секторе.
29. Механизмы понимания людьми друг друга в межличностной коммуникации
30. Задачи коммуникационного менеджмента в формировании корпоративной культуры.
31. Коммуникационный менеджмент при решении конфликтов
32. Особенности коммуникационного менеджмента в диффузной группе, конгломерате,

толпе, кооперации, корпорации и коллективе

Типовые задачи к экзамену

Задача 1. Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 1997 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречах с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября по компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых – опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 01.10. 2002 г. состоится всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 01.01.2003 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы:

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка? Какие способы могут устранить эти барьеры?

2. Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

Задача 2.

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают, хотя и в разных зданиях. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Денис — молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад прямо из университета, его быстро повысили в должности до уровня руководителя среднего звена. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна,

Антону под 50 лет, он пришел в банк в возрасте 26 лет, в конце концов, стал руководителем. Его большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Фактически он сожалеет о перепроизводстве, как он считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, какая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы уехать домой за город к своей жене и семье.

Денис думает, что банк довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцатое столетие. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной грамотностью. У него нет времени для людей. Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда делает.

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка? Какие способы могут устранить эти барьеры?

2. Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

Задача 3. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты времени на выполнение этих работ многократно возросли. Однако в отделе имеется ряд сотрудников, хорошо

зарекомендовавших себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Возможные варианты ответов:

А. Начальник отдела даст сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, т.к. он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и вести обсуждение возникающих вопросов с заинтересованными лицами только с санкций начальника отдела.

Б. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

В. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Эриашвили, Н.Д. Основы менеджмента Электронный ресурс : учебник / Н.Д. Эриашвили ; ред. В.В. Лукашевич ; И.В. Бородушка. - Основы менеджмента, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01061-3, экземпляров неограничено
2. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено
3. Истомина, О. Б. Теория и практика межкультурной коммуникации Электронный ресурс / Истомина О. Б. - Иркутск : ИГУ, 2019. - 72 с. - ISBN 978-5-6043114-5-5, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

1.Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено

2. Основы теории коммуникации : учебное пособие (практикум) : направление подготовки 47.04.01 Философия, направленность (профиль) "Управление коммуникациями", квалификация выпускника - магистр / Северо-Кавказский федеральный университет ; [составители А. М. Ерохин, Е. А. Сергодеева, О. В. Каширина и др.]. - Ставрополь : СКФУ, 2020. - 136 с. : табл., экземпляров неограничено

3. Истомина, О. Б. Теория и практика межкультурной коммуникации Электронный ресурс / Истомина О. Б. - Иркутск : ИГУ, 2019. - 72 с. - ISBN 978-5-6043114-5-5, экземпляров неограничено

4. Попович, А. М. Основы менеджмента Электронный ресурс : Учебное пособие / А. М. Попович, И. П. Попович, С. А. Люфт. - Основы менеджмента, 2020-02-14. - Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. - 508 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7779-1892-5, экземпляров неограничено

3. Интернет-ресурсы:

- <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
- <http://brn.com.ru> / (Сайт « Бизнес форум, бизнес-планирование, Бизнес-идеи для малого бизнеса – Информационный центр»)
- <http://ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»)
- <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов)
- <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»).