

Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«ПРО.РАЗВИТИЕ»

УТВЕРЖДАЮ

Директор АНО ДПО «ПРО.РАЗВИТИЕ»

Мыльникова Ю.Ю.

07 августа 2026 года

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации**

«Внутренние коммуникации как инструмент управления персоналом»

Пояснительная записка

Внутренние коммуникации сегодня рассматриваются как ключевой инструмент стратегического управления персоналом.

Они обеспечивают информирование, вовлечённость и развитие корпоративной культуры, влияя на эффективность HR-процессов — адаптацию, обучение, мотивацию и удержание сотрудников.

Программа направлена на развитие у специалистов компетенций в области организации и управления внутренними коммуникациями, их связи с корпоративной культурой и стратегией управления персоналом. Она интегрирует операционные и стратегические аспекты деятельности специалистов по управлению персоналом, что соответствует трудовым функциям разделов D, F и H профстандарта.

Нормативно-правовые основания

Программа разработана в соответствии с:

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказом Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» (утверждён приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н), в части трудовых функций:
 - **D/02.6** — организация обучения персонала;
 - **D/03.6** — организация адаптации и стажировки персонала;
 - **F/01.6** — разработка корпоративной социальной политики;
 - **F/02.6** — реализация корпоративной социальной политики;
 - **H/01.7** — разработка системы стратегического управления персоналом;
 - **H/02.7** — реализация системы стратегического управления персоналом.

Цель программы

Сформировать у слушателей знания и практические навыки в области построения системы внутренних коммуникаций и стратегического управления персоналом, направленного на развитие корпоративной культуры, вовлечённости и эффективности организации.

Задачи программы

- изучить теоретические основы и современные модели внутренних коммуникаций;
- освоить методы проектирования и оценки коммуникационной политики;
- развить навыки применения HR-технологий и цифровых инструментов;
- научиться выстраивать коммуникации при изменениях и кризисах;
- освоить принципы формирования корпоративной культуры и вовлечения персонала

Категории обучающихся

Специалист по развитию и обучению персонала

Специалист по персоналу

Менеджер по персоналу

Директор по персоналу/Директор по управлению персоналом

Обязательное требование к обучающимся: Лица, желающие освоить дополнительную профессиональную программу, должны иметь/получать среднее профессиональное или высшее образование. Наличие указанного образования должно подтверждаться документом государственного образца

Форма обучения

Заочная. В процессе обучения применяются исключительно дистанционные образовательные технологии и электронное обучение.

Срок обучения

25 академических часа. Академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Язык обучения: русский.

Режим занятий: определяется индивидуальным графиком обучения в рамках общего срока программы.

Форма итоговой аттестации: итоговое тестирование.

Документ об образовании

Удостоверение о повышении квалификации.

Организационно-педагогические условия

Средства обучения: электронные образовательные ресурсы (видеоматериалы, презентации, текстовая информация), задания для промежуточной аттестации, доступ к образовательной платформе.

Кадровое обеспечение: программу реализуют преподаватели и эксперты-практики, имеющие высшее образование в области соответствующей дисциплины программы или высшее образование в иной области и стаж преподавания по изучаемой тематике не менее одного года;

Планируемые результаты освоения дополнительной профессиональной образовательной программы

Должен знать:

- Современные концепции и принципы внутренних коммуникаций в системе управления персоналом
- Роль корпоративной культуры как фактора эффективности HR-управления и организационного поведения
- Механизмы взаимодействия культуры и коммуникаций, их влияние на вовлечённость и лояльность сотрудников
- Основные модели диагностики корпоративной культуры и коммуникаций и методы их практического применения
- Принципы и этапы планирования внутренних коммуникаций, методы сегментации аудитории, построения нарратива и KPI
- Современные цифровые инструменты HR-коммуникаций (порталы, мессенджеры, LXP, People Analytics, интранет-платформы) и их значение для вовлечённости
- Основы разработки и применения сценариев коммуникаций в HR-практиках: адаптация, обучение, изменения, кризисы, признание
- Механизмы антикризисных коммуникаций: структура штабов, принципы “72 часов”, модели обратной связи и восстановления доверия
- Методы оценки эффективности коммуникаций: охват, вовлечённость, изменение поведения, индекс доверия
- Принципы формирования доверия и психологической безопасности в команде; ритуалы и эмоциональные коды корпоративной культуры
- Этику, психологию и правовые аспекты корпоративных коммуникаций, включая защиту персональных данных
- Стратегическую роль внутренних коммуникаций в реализации HR-стратегии: согласование целей, формулировка смыслов, участие лидеров

Должен уметь:

- Анализировать состояние внутренних коммуникаций и корпоративной культуры организации, выявлять проблемы и зоны роста
- Проектировать и реализовывать коммуникационные кампании под задачи HR и стратегические приоритеты компании
- Применять сценарный подход при решении типовых HR-задач: адаптация, развитие, кризисы, вовлечение
- Использовать цифровые платформы для коммуникаций и управления вовлечённостью (интранет, рассылки, чаты, корпоративные соцсети, аналитика)
- Разрабатывать контент и визуальные сообщения, формирующие доверие, признание и лояльность сотрудников
- Применять методы диагностики культуры и коммуникаций: опросы, интервью, контент-анализ,
- Оценивать эффективность коммуникаций по KPI и готовить аналитические отчёты для руководства
- Организовывать обратную связь и поддерживать атмосферу открытого диалога, в том числе в кризисных ситуациях
- Формировать и использовать антикризисные сценарии коммуникаций для стабилизации эмоционального состояния коллектива
- Встраивать коммуникационные и культурные инструменты в реализацию HR-стратегии: каскад смыслов, лидерские коммуникации, мониторинг восприятия

Результат освоения программы

После завершения обучения слушатель:

- осознаёт роль внутренних коммуникаций и корпоративной культуры как стратегического инструмента управления персоналом;
- способен проектировать и реализовывать коммуникационные программы, укрепляющие доверие и вовлечённость сотрудников;
- владеет современными технологиями цифрового HR и инструментами анализа коммуникационной эффективности;
- умеет применять сценарный и антикризисный подходы к коммуникациям;
- способен интегрировать внутренние коммуникации и культурные инициативы в реализацию стратегии управления персоналом.

Перечень профессиональных компетенций

Таблица соответствия модулей, формируемых результатов и кодов профстандарта

№	Наименование модуля	Формируемые знания и умения	Соответствие профстандарту
1	Понятие и сущность коммуникаций в системе управления персоналом	Знать основы коммуникационного процесса, функции и принципы внутренней коммуникации; уметь анализировать влияние коммуникаций на управление поведением персонала, выявлять барьеры и искажения.	D/02.6, F/02.6
2	Внутренние коммуникации и корпоративная культура	Знать теории и модели корпоративной культуры; уметь определять взаимосвязь культуры и коммуникаций, проводить диагностику ценностей и норм, разрабатывать мероприятия по развитию культуры доверия.	F/01.6, D/03.6
3	Планирование и организация работы внутренних коммуникаций	Знать принципы стратегического планирования коммуникаций; уметь разрабатывать коммуникационный план, выбирать каналы и форматы, определять KPI и оценивать эффективность.	D/02.6, F/02.6, H/01.7
4	Современные технологии в управлении персоналом и внутренних коммуникациях	Знать современные HR-технологии (HRIS, LMS, LXP, People Analytics, чат-боты); уметь использовать цифровые платформы для внутренних коммуникаций, внедрять интерактивные и аналитические инструменты, обеспечивать этику и безопасность данных.	D/02.6, F/02.6
5	Каналы и инструменты в управлении персоналом	Знать систему и функции каналов внутренних коммуникаций; уметь управлять контентом, визуальными сообщениями и обратной связью; формировать tone of voice и стандарты коммуникационной культуры.	D/02.6, F/02.6
6	Сценарии коммуникаций и практики в корпоративной культуре	Знать принципы сценарного управления коммуникациями и роль HR-практик (адаптация, обучение, изменения, признание, кризисы); уметь разрабатывать и реализовывать коммуникационные сценарии, создавать ритуалы, измерять эффект.	D/03.6, F/02.6, H/02.7
7	Антикризисные коммуникации и управление вовлечённостью	Знать этапы и принципы антикризисных коммуникаций («72 часа», структура штабов, каналы); уметь выстраивать систему доверия, организовывать обратную связь, проводить анализ настроений и оценку вовлечённости.	F/02.6, H/02.7

	персонала	
--	-----------	--

УЧЕБНЫЙ ПЛАН
ПО ПРОГРАММЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Внутренние коммуникации как инструмент управления персоналом»

№	Наименование учебных модулей	Всего, час	В том числе		Форма контроля
			лекции	практические занятия	
1	Модуль 1. Понятие и сущность коммуникаций в системе управления персоналом	2	1	-	Промежуточная аттестация (1)
2	Модуль 2. Внутренние коммуникации и корпоративная культура	2,5	1,5	-	Промежуточная аттестация (1)
3	Модуль 3. Планирование и организация работы внутренних коммуникаций	2,5	1,5	-	Промежуточная аттестация (1)
4	Модуль 4. Современные технологии в управлении персоналом и внутренних коммуникациях	3	2	-	Промежуточная аттестация (1)
5	Модуль 5. Каналы и инструменты в управлении персоналом	5,5	4,5	-	Промежуточная аттестация (1)
6	Модуль 6. Сценарии коммуникаций и практики в корпоративной культуре	5,5	4,5	-	Промежуточная аттестация (1)
7	Модуль 7. Антикризисные коммуникации и управление вовлечённостью персонала	3	2	-	Промежуточная аттестация (1)
8	Итоговая аттестация.	1			Тестирование (1)
	Всего	25			8

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Календарный график обучения является примерным, составляется и утверждается для каждой группы.

Срок освоения программы – 8 дней. Начало обучения – по мере набора группы. Итоговая аттестация проводится согласно графику.

№	Наименование учебных модулей		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Модуль 1. Понятие и сущность коммуникаций в системе управления персоналом	Л	1					В	В			
		ПА	1									
2	Модуль 2. Внутренние коммуникации и корпоративная культура	Л		1,5				В	В			
		ПА		1								
3	Модуль 3. Планирование и организация работы внутренних коммуникаций	Л			1,5			В	В			
		ПА			1							
4	Модуль 4. Современные технологии в управлении персоналом и внутренних коммуникациях	Л				2		В	В			
		ПА				1						
5	Модуль 5. Каналы и инструменты в управлении персоналом	Л					4,5	В	В			
		ПА					1					
6	Модуль 6. Сценарии коммуникаций и практики в корпоративной культуре	Л						В	В	4,5		
		ПА								1		
7	Модуль 7. Антикризисные коммуникации и управление вовлечённостью персонала	Л						В	В		2	
		ПА									1	
8	Итоговая аттестация.	ИА						В	В			1
	Итого		2	2,5	2,5	3	5,5			5,5	3	1

Обозначения:

Л-лекции,

ПА-промежуточная аттестация,

ИА – итоговая аттестация,

В-выходные.

Рабочие программы учебных дисциплин (модулей).

Модуль 1. Понятие и сущность коммуникаций в системе управления персоналом

Объём: 2 академических часа

Формы работы: лекции, промежуточная аттестация

Коды профстандарта: D/02.6, D/03.6, H/01.7

Содержание:

- Понятие и сущность коммуникаций в организации
- Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика
- Виды коммуникаций
- Коммуникация как управленческая категория
- Эволюция представлений о коммуникациях в управлении персоналом
- Механизмы коммуникации в системе управления персоналом
- Цифровизация и новые контуры коммуникаций

Модуль 2. Внутренние коммуникации и корпоративная культура

Объём: 2,5 академических часа

Формы работы: лекции, промежуточная аттестация

Коды профстандарта: F/01.6, H/01.7

Содержание:

- Теоретические основания: культура как управленческая система
- Взаимосвязь внутренних коммуникаций и корпоративной культуры
- Диагностика и типология корпоративных культур
- Управление и изменение корпоративной культуры
- Внутренние коммуникации и их место в управлении организацией
- Тренды внутренних коммуникаций
- Роль коммуникатора в экосистеме управления персоналом

Модуль 3. Планирование и организация работы внутренних коммуникаций

Объём: 2,5 академических часа

Формы работы: лекции, промежуточная аттестация

Коды профстандарта: D/02.6, F/02.6, H/02.7

Содержание:

- Планирование работы внутренних коммуникаций
- Построение схемы внутренних коммуникаций
- Стратегия внутренних коммуникаций
- Критерии эффективности внутренних коммуникаций
- Управление рисками коммуникаций
- Будущее планирования коммуникаций

Модуль 4. Современные технологии в управлении персоналом и внутренних коммуникациях

Объём: 3 академических часа

Формы работы: лекции, промежуточная аттестация

Коды профстандарта: D/02.6, H/02.7

Содержание:

- Каскадирование — базовый принцип работы внутренних коммуникаций
- Наглядная агитация
- Нематериальная мотивация
- Обратная связь
- Техники фасилитации для целей внутренних коммуникаций
- Цифровая революция в управлении людьми
- Интеграция технологий в корпоративную культуру
- Этические аспекты цифрового HR и коммуникаций
- Интеграция технологий и коммуникаций в управление персоналом
- Будущее HR-технологий и коммуникаций

Модуль 5. Каналы и инструменты в управлении персоналом

Объём: 5,5 академических часов

Формы работы: лекции, промежуточная аттестация

Коды профстандарта: D/02.6, F/02.6

Содержание:

- Корпоративные издания, роль внутренних СМИ
- Печатные медиа
- Электронные СМИ вместо печатных
- Корпоративное радио и подкасты
- Корпоративное телевидение и видео
- Электронный дайджест новостей
- Корпоративные порталы
- Корпоративные социальные сети
- Мессенджеры во внутренних коммуникациях
- Геймификация
- Спортивные мероприятия
- День компании и отраслевые праздники
- Онлайн-тимбилдинги как вариант корпоративных событий
- Инструменты контент-менеджмента и визуальных коммуникаций
- Механика обратной связи и аналитика каналов

Модуль 6. Сценарии коммуникаций и практики в корпоративной культуре

Объём: 5,5 академических часов

Формы работы: лекции, промежуточная аттестация

Коды профстандарта: D/03.6, F/02.6, H/02.7

Содержание:

- Теоретические основания сценарного подхода
- Сценарии коммуникаций в ключевых HR-практиках:
 - Трансформация корпоративной культуры
 - Работа с миссией и ценностями
 - Адаптация

- Конкурс
- КСО. Волонтерство. Благотворительность
- Формирование комьюнити среди сотрудников
- Трансформация бренда работодателя
- Работа с сотрудниками-амбассадорами компании
- Слияния и поглощения
- Управление знаниями в компании

Модуль 7. Антикризисные коммуникации и управление вовлечённостью персонала

Объём: 3 академических часа

Формы работы: лекции, промежуточная аттестация

Коды профстандарта: F/02.6, H/02.7

Содержание:

- Антикризисные коммуникации
- Управление вовлечённостью в условиях стресса
- Well-being: Эмоциональное и психологическое благополучие

Оценка качества освоения образовательной программы

При реализации образовательной программы оценка результатов освоения программы проводится в рамках текущего контроля и итоговой аттестации.

Текущий контроль успеваемости.

Текущий контроль успеваемости проводится с целью получения оперативной информации о качестве усвоения обучающимися учебного материала, управления учебным процессом и совершенствования методики проведения занятий.

Форма текущего контроля – анализ выполнения заданий промежуточной аттестации в рамках каждого модуля. Выполнение заданий текущего контроля является допуском к итоговой аттестации.

Итоговая аттестация.

Итоговая аттестация направлена на определение степени усвоения слушателем всего материала программы и его способности применять полученные знания и навыки для решения комплексной профессиональной задачи по масштабированию бизнеса. Слушатель допускается к итоговой аттестации после изучения тем образовательной программы в объеме, предусмотренном для лекционных занятий и сдавший самостоятельные работы. Обучающийся, получивший отрицательную оценку, получает возможность пересдать тест повторно.

Форма итоговой аттестации: Итоговое тестирование по всем пройденным темам.

Оценка	Критерии оценки
Зачтено	Оценка « Зачтено » выставляется слушателю, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу использует его, не допуская существенных неточностей в ответе на тестовые вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Не менее 70% правильных ответов при решении тестов
Не зачтено	Оценка « Не зачтено » выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические вопросы или не справляется с ними самостоятельно. Менее 70% правильных ответов при решении тестов

Список рекомендованной литературы

1. Иеронова Ю. И. Введение в теорию коммуникации: учебное пособие. Калининград, 2006.
2. Важенина И. С. Интернет-маркетинг имиджа и репутации территории. Екатеринбург, 2007.
3. Важенина И. С. Репутация территории: теория, методология, практика: научное издание. Екатеринбург, 2007.
4. Старых Н. В. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие для студентов. Москва, 2009.
5. Балашов А. П. Диагностика организационной культуры: монография. Новосибирск, 2011.
6. Патрахина Т. Н., Долгина Е. С. Основы репутационного менеджмента: теория и практика: учебно-методическое пособие. Нижневартовск, 2014.
7. Плотникова О. А. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. Челябинск, 2015.
8. Абраменко Е. В., Федотова Л. А. Деловые коммуникации: учебное пособие. Волгоград, 2016.
9. Сальникова Л. С. Деловая репутация: как создать и укрепить: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва, 2019.
10. Емельянов С. М., Пряхина А. В. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. Санкт-Петербург, 2017.
11. Зинченко А. С., Сазонов А. А. Теория менеджмента. Теория организации: учебное пособие. Москва, 2017.
12. Недосека Е. В. Коммуникации в организациях: учебное пособие. Мурманск, 2017.
13. Исмагилова В. С., Ихтисамова Г. А. Теория организации: практические аспекты. Уфа, 2018.
14. Горшкова О. Н. Теория организации: учебное пособие. Челябинск, 2018.
15. Третьякова Е. П. Теория организации: учебное пособие для практических занятий. Челябинск, 2021.
16. Зоркова В. А. Эффективные коммуникации в организации. Волгоград, 2021.
17. Кремнева Н. Ю. Культура организации в системе коммуникационного менеджмента: социальная теория и управленческая практика: учебное пособие для студентов-бакалавров. Ульяновск, 2020.
18. Чвякин В. А., Фролова Н. Н. Теория коммуникаций и основы коммуникационного менеджмента. Нижний Новгород, 2022.
19. Пряхина А. В., Савельева И. Ю., Смирнова А. А. Внутрикорпоративные коммуникации. Санкт-Петербург, 2023.
20. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. Чебоксары, 2023.
21. Ильина С. И. Современные технологии деловой коммуникации. Тамбов, 2023.
22. Швед Н. Г., Рибокене Е. В., Балалова Е. И., Маковецкий М. Ю., Плотников С. В. Основы теории коммуникации: учебник: в 2 ч. Ч. 1. Москва, 2023.
23. Ивановская Л. В., Каштанова Е. В., Захаров Д. К., Судакова Е. С. Развитие персонала: монография. Москва, 2018.
24. Хоферихтер Н. А. Деловые коммуникации: учебное пособие. Ч. 1: Формы деловых коммуникаций. Санкт-Петербург, 2024.
25. Ишмуратова И. И., Хузиева Э. Ф. Роль социальных сетей в коммуникационном менеджменте // Проблемы развития предприятий: теория и практика: сб. ст. XII Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2025. С. 266–269.
26. Назарова Д. К., Проскура Д. Р. Роль коммуникационного менеджмента в построении корпоративной культуры // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сб. ст. XXIV Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2025. С. 387–390.
27. Байрамшин А. В., Назарова Д. К. Этика в коммуникационном менеджменте // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сб. ст. XXIV Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2025. С. 50–53.
28. Кривоножкин К. Е., Валиев М. Р., Назарова Д. К. Коммуникация бренда и его репутация: как эффективный коммуникационный менеджмент влияет на восприятие бренда потребителями // Аллея науки. 2025. Т. 1, № 3 (103). С. 175–180.
29. Бондаренко Е. И., Кириллова А. О., Юсупова А. С. Анализ случаев: успешные примеры коммуникационного менеджмента // Вестник науки. 2025. Т. 4, № 4 (85). С. 37–41.

30. Васильева О. Е., Лазарева Л. В. Информационно-коммуникационные технологии и их влияние на развитие предприятия в экономике данных // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2024. Т. 20, № 2. С. 14–21.
31. Бунтовский С. Ю., Захарова Ю. Н., Захарова А. Е., Терещенко Л. В. Связи с общественностью как часть комплексной системы коммуникационного менеджмента организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 370–374.
32. Коноплева И. А., Коноплева В. С., Герасимова А. В. Корпоративная культура как инструмент повышения эффективности функционирования предприятия // Социальные и экономические системы. 2024. № 5 (55). С. 168–193.
33. Баландина Л. А., Ганина Е. В., Малюгина Н. М. Развитие бренд-менеджмента предприятия в условиях коммуникационной активности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 10-3. С. 370–374.
34. Целютина Т. В. Управление внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления // Экономико-управленческий конгресс: сб. ст. по материалам Рос. науч.-практ. мероприятия с междунар. участием. Белгород, 2019. С. 116–122.
35. Целютина Т. В., Котович М. В. Управление мотивацией персонала в условиях перехода на принципы бережливого производства // Экономико-управленческий конгресс: сб. ст. Белгород, 2019. С. 122–127.
36. Целютина Т. В., Мухина М. В. Корпоративная культура как регулятор организационного поведения персонала // Экономико-управленческий конгресс: сб. ст. Белгород, 2019. С. 127–131.
37. Мазитов Ф. Ф., Кузяшев А. Н., Карамова Э. И., Байгильдина А. У., Рашитова Л. К. Внутренние коммуникации организации: учебное пособие для обучающихся вузов: текстовое электронное издание, научное издание. Уфа, 2019.
38. Хомякова Г. С. Создание имиджа и репутации компании // Менеджмент и маркетинг: теория и практика: сб. науч. ст. / отв. ред. Е. А. Ильина. Чебоксары, 2018. С. 468–472.
39. Сальникова Л. С. Последствия коммуникационных разрывов // Управление риском. 2018. № 4 (88). С. 56–59.
40. Пономарев Н. Ф. Коммуникационный менеджмент власти: институциональные теории и дискурсивные практики: учебное пособие. Москва, 2016.
41. Сальникова Л. С. Коммуникационные разрывы: причины и последствия // Коммуникология. 2016. Т. 4, № 1. С. 124–134.
42. Ковалёва Н. В., Суровцева Е. С., Хохлова С. А. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на основе индикаторов // Вестник Института дружбы народов Кавказа. Экономические науки. 2015. № 2 (34). С. 5.
43. Петрова Е. А. Внутриорганизационные коммуникации: построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 (30). С. 9.
44. Балашов А. П. Организационная культура и эффективность деятельности организации (на примере потребительских обществ) // Сибирская финансовая школа. 2013. № 1 (96). С. 96–100.
45. Гавра Д. П., Шишкин Д. П. Оценка эффективности внутрикорпоративных связей с общественностью // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. 9. Филология. Востоковедение. Журналистика. 2012. № 4. С. 128–136.
46. Балашов А. П. Оценка конкурентоспособности предприятия // Путеводитель предпринимателя. 2012. № 14. С. 6–13.
47. Балашов А. П., Непомнящий А. В. Методические аспекты анализа организационной культуры // Сибирская финансовая школа. 2011. № 6 (89). С. 119–124.
48. Балашов А. П., Непомнящий А. В. Диагностика организационной культуры предприятия // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2009. № 19. С. 362–371.
49. Балашов А. П., Непомнящий А. В. Оценка организационной культуры // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2009. № 20. С. 379–387.
50. Павлова А. Г., Мостяев Ю. Н. Роль внутреннего PR в деятельности организации // Социально-экономические аспекты развития современного общества: сб. ст. / под ред. С. В. Демидова. Рязань, 2013. С. 103–106.
51. Мизинова О. Н. Корпоративная культура и внутренний PR организации // Современные лингвокоммуникативные практики: межвузовский сб. науч. ст. Саратов, 2022. С. 118–122.

52. Ивашина М. М. Внутрикорпоративный PR как инструмент реализации внутренней корпоративной социальной ответственности // Конкурентоспособность отечественных предприятий: развитие и стандартизация управления / Е. Г. Жулина, А. В. Гугелев, А. А. Семченко [и др.]. Саратов, 2017. С. 161–168.
53. Шаповалова Е. В. Организация и проведение коммуникационных кампаний и проектов: учебное пособие. Ростов-на-Дону, 2019.

Интернет- ресурсы

Электронная библиотека

<https://www.elibrary.ru>

Промежуточная аттестация

Модуль1. Понятие и сущность коммуникаций

Задание 1. «Разгадай коммуникационный ребус»

Перед вами картинки (эмодзи/иконки). Они обозначают элементы коммуникационного процесса. Расшифруйте схему и подпишите элементы.



Подсказка: здесь зашифрованы 5 ключевых этапов: отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь.

Задание 2. «Кейс-театр»

Ваша задача: определить **какая модель коммуникации (действие, взаимодействие, процесс)** реализована в следующих пунктах. Обоснуйте свой выбор.

1. Ведущий новостей сообщает о событии.
2. Сотрудник пишет e-mail начальнику и получает ответ.
3. Два коллеги обсуждают проект в чате.
4. Менеджер проводит собрание с командой.

Задание 3. «Коммуникационные барьеры в комиксах»

Нарисуйте (или составьте в виде стикеров/смайлов) мини-комикс из 3 кадров, показывающий:

- Психологический барьер (например, недоверие к руководителю).
- Организационный барьер (например, потеря письма между отделами).
- Языковой барьер (например, неправильное понимание слова).

Задание 4. «Карта эмоций»

Сотрудники компании реагируют на одно и то же сообщение по-разному.

Ваша задача:

1. Выберите сообщение (например: «Компания внедряет новый формат работы»).
2. Нарисуйте или составьте таблицу «Эмоциональные реакции»

Пример таблицы

Сотрудник	Эмоция	Почему?
Менеджер	🤔	Неясно, как изменятся KPI
Специалист	😊	Радует гибкий график
Руководитель	😬	Боится снижения контроля

Модуль 2. Внутренние коммуникации

Задание 1. Кейс-анализ

Ситуация:

В компании сотрудники жалуются, что узнают о важных изменениях от коллег, а не от руководства. Уровень доверия снижается, растет текучесть кадров.

Ваша задача:

- Определите и напишите **3 ошибки** в системе внутренних коммуникаций по ситуации.
- Напишите **конкретные решения** для каждой ошибки, описанной вами.

Задание 2. Таблица «Цели и выгоды внутренних коммуникаций»

Заполните последний столбец в таблице, какие выгоды получает компания при выполнении данных целей.

Цель коммуникации	Определение	Выгода
Обратная связь	Получение мнений сотрудников	
Снижение стресса	Создание позитивного климата	
Единое инфопространство	Доступ ко всем нужным данным	
Укрепление культуры	Формирование ценностей и традиций	

Задание 3. «Барьер–решение»

Заполните таблицу: впишите способы преодоления коммуникационных барьеров, представленных ниже.

Коммуникационный барьер	Возможное решение
Психологический	
Социальный	
Организационный	
Языковой	

Задание 4. Карта инструментов

Распределите каналы по эффективности в разных ситуациях (кризис, информирование, мотивация). Для определения эффективности каждого канала используйте 5 бальную систему, где

- 5 – Высокий уровень эффективности
- 4 – Достаточный уровень эффективности
- 3 – Средний уровень эффективности

2 – низкий уровень эффективности

1 – неэффективный

Канал	Кризис	Информирование	Мотивация
Корпоративный портал			
Электронная рассылка			
Чат/мессенджер			
Живое собрание			

Модуль 3. Планирование работы внутренних коммуникаций

Задание 1. Кейс-анализ

Ситуация:

В компании внутренние коммуникации работают хаотично: сотрудники узнают о новостях из слухов, медиаплан отсутствует, руководители разных подразделений делают рассылки в разном стиле.

Ваша задача:

- Развернуто расписать 3 последствия отсутствия планирования по ситуации.
- Описать меры по систематизации работы по каждой выявленной проблеме.

Задание 2. Таблица «Факторы планирования внутрикома»

Заполните таблицу. В последнем столбце пропишите как каждый фактор проявляется в вашей организации.

Фактор	Влияние на планирование	Пример из практики
Вес функции	Определяет статус внутрикома	
Структура функции	Деление ролей и обязанностей	
Целевые аудитории	Разные группы сотрудников	
Внутренние заказчики	Формирование запросов	
Бюджетирование	Определяет доступные ресурсы	

Задание 3. Мини-медиаплан

Составьте мини-медиаплан на месяц (6-8 активностей). Можете использовать контент план и медиа план из вашей работы при их наличии.

Пример таблицы:

Неделя	Канал коммуникации	Содержание сообщения	Ответственный
1	Корпоративный портал	Новая стратегия компании	
2	Рассылка	Итоги квартала	
3	Живое собрание	Встреча с руководством	
4	Соцсети/чат	Анонс конкурса «Лучший сотрудник»	

Задание 4. KPI для внутренних коммуникаций

Предложите **3 KPI**, по которым можно оценить эффективность внутрикома. К каждому KPI предложите инструмент, которым можно измерить уровень эффективности.

Примеры:

- Уровень вовлеченности (результаты опроса).
- Количество сотрудников, использующих портал (результаты по Яндекс аналитике).
- Скорость реакции на запросы (результат по Яндекс аналитике)

Задание 5. Творческое упражнение «Визуализация стратегии»

Нарисуйте или составьте **схему** (в виде блоков или стрелок), отражающую, как должна выглядеть стратегия внутренних коммуникаций в вашей компании. Можете использовать готовую схему при наличии.

Пример: Цели → ЦА → Каналы → Инструменты → KPI.

Модуль 4. Технологии в работе специалиста по внутренним коммуникациям

Задание 1. Кейс «Сбой в каскадировании»

Ситуация:

Гендиректор объявил о новой стратегии на общем собрании. Через неделю сотрудники цехов говорят, что «ничего не поняли» и считают, что стратегия их не касается.

Ваша задача:

- Развернуто прописать **ошибки в каскадировании по представленной ситуации**.
- Написать варианты правильной организации передачи информации сверху вниз.

Задание 2. Визуальные коммуникации

Создайте **плакат или инфографику** для внутренней кампании «Здоровье и безопасность». Можете использовать любые доступные для вас инструменты (Нейросети, чат GPT, графические редакторы и т.д.)

- Заголовок (до 10 слов).
- Изображение или схема.

- Короткий текст/лозунг.

Задание 3. Таблица «Виды нематериальной мотивации»

Заполните таблицу. Пропишите в последнем столбце примеры использования каждого типа мотивации в вашей организации.

Тип мотивации	Определение	Пример
Психологическая	Общение, климат, доверие	
Социальная	Карьера, обучение, ответственность	
Моральная	Похвала, признание, доска почета	
Организационная	Комфортные условия труда, зона отдыха	

Задание 4. Ситуация «Обратная связь»

В компании внедрили новое ПО (программное обеспечение). Сотрудники недовольны, но молчат. Через полгода — массовые увольнения.

Дайте развернутый ответ на вопросы:

- Какие каналы обратной связи нужно было использовать и почему?
- Как вовлечь сотрудников в обсуждение нововведений?

Задание 5. Мини-фасилитация

Выберите слабое место или проблемную зону на вашей работе, которую можно решить через применение фасилитации.

1. Составьте план фасилитации по этой проблеме
2. Укажите кто будет входить в группу (должности, знания, навыки членов группы). Обоснуйте свой выбор
3. Опишите какие техники фасилитации будете применять и почему

Модуль 5. Каналы и инструменты в работе специалиста по внутренним коммуникациям

Задание 1. Кейс «Информационный шум»

Ситуация:

Сотрудники жалуются: слишком много сообщений в разных каналах. Кто-то получает новости в чате, кто-то в почте, а кто-то только на собраниях. Итог — путаница и дублирование.

Ваша задача:

- Развернуто опишите 3 ошибки в использовании каналов.

- Предложите решение по оптимизации – детально распишите план оптимизации по шагам.

Задание 2. Таблица «Сравнение каналов коммуникаций»

Заполните таблицу. Подробно распишите, какие преимущества и недостатки могут быть у каждого канала внутренних коммуникаций. Укажите, когда лучше использовать тот или иной канал.

Канал	Преимущества	Недостатки	Когда лучше использовать
Корпоративный портал			
E-mail			
Чат/мессенджер			
Живые собрания			
Социальные сети			

Задание 3. Практика «Выбор канала»

Выберите лучший канал для каждой ситуации, представленной ниже. Обоснуйте свой выбор.

1. Экстренное сообщение о ЧП.
2. Анонс корпоративного праздника.
3. Сбор идей от сотрудников.
4. Представление новой стратегии.
5. Поздравление сотрудника с достижением.

Задание 4. Творческое упражнение «Инструмент мечты»

Придумайте **новый инструмент коммуникации**, которого пока нет в вашей компании. Детально опишите его:

- Как он работает?
- Для какой аудитории?
- В чем его преимущество перед существующими каналами?

Задание 5. Карта каналов

Заполните таблицу. Пропишите канал, который подходит для каждой аудитории и какие задачи он решает.

Аудитория	Цель коммуникации	Канал
Рядовые сотрудники	Информирование	
Линейные менеджеры	Мотивация, контроль	

Аудитория	Цель коммуникации	Канал
Топ-менеджмент	Стратегия, ценности	
Внешняя аудитория	Имидж, HR-бренд	

Модуль 6. Сценарии использования внутренних коммуникаций

Задание 1. Кейс «Кризис доверия»

Ситуация:

Компания внедряет изменения (оптимизация штата). Руководство молчит, сотрудники узнают о слухах в курилке. Атмосфера напряжённая.

Ваша задача:

- Пропишите какие ошибки допущены в данной ситуации?
- Распишите каналы и сценарии коммуникации использовать для снижения паники и обоснуйте свой выбор?

Задание 2. Таблица «Сценарии коммуникаций»

Заполните таблицу. Укажите, какие каналы и/или инструменты нужно использовать при отработке каждого сценария (возможно указать несколько каналов и инструментов)

Сценарий	Цель	Каналы/инструменты
Внедрение стратегии	Донести видение и задачи	
Антикризисное сообщение	Снизить тревожность	
Адаптация новых сотрудников	Ускорить онбординг	
Мотивация и вовлечение	Поддержать командный дух	

Задание 3. Сценарий обратной связи

Составьте сценарий сбора обратной связи после корпоративного мероприятия. Укажите формат и вид мероприятия, дайте его описание. Ответ на вопросы:

1. Какие каналы использовать (опрос, чат, ящик идей и др.).
2. Какие вопросы задать.
3. Как обработать результаты.

Задание 4. Карта сценариев и каналов

Заполните таблицу. Пропишите, какие каналы будут оптимальны для отработки каждого сценария и обоснуйте свой ответ. Можно выбрать только один канал по каждому сценарию.

Сценарий	Оптимальные каналы
Объявление об изменениях	
Корпоративный праздник	
Обучение персонала	
Повышение прозрачности	

Модуль 7. Антикризисные коммуникации

Задание 1. Кейс «Негатив в соцсетях»

Ситуация:

В соцсетях распространилась жалоба на компанию. Сотрудники видят обсуждения, но руководство никак не реагирует. Уровень доверия падает.

Ваша задача:

- Пропишите ошибки компании в представленной ситуации.
- Напишите план действий по антикризисным коммуникациям пошагово.

Задание 2. Таблица «Этапы антикризисных коммуникаций»

Заполните таблицу. Напишите какие шаги и действия должна выполнять компания (внутренние коммуникаторы), проходя каждый этап представленный ниже

Этап	Действия компании
Мониторинг	
Анализ кризиса	
План реагирования	
Внутренние сообщения	
Внешние сообщения	
Контроль и оценка	

Задание 3. План антикризисного сообщения

Составьте текст антикризисного обращения к сотрудникам, используя структуру:

1. Признание проблемы.
2. Действия компании.
3. Поддержка сотрудников.
4. Призыв к единству.

Задание 4. Инструменты контроля

Составьте список минимум из 8 инструментов для мониторинга кризисных ситуаций внутри компании (опросы, мониторинг соцсетей, обратная связь и т.д.). Опишите какие задачи закрывает каждый из инструментов.

Итоговое тестирование

Вопрос 1. Какова главная цель внутренних коммуникаций в организации?

- a) Информирование сотрудников о событиях
- b) Управление вниманием и поведением через смысл ✓
- c) Контроль за выполнением распоряжений
- d) Повышение количества сообщений в каналах

Вопрос 2. Какой из перечисленных барьеров относится к психологическим?

- a) Незнание иностранного языка
- b) Неприязнь или недоверие к источнику информации ✓
- c) Разные социальные группы и традиции
- d) Сложная структура организации

Вопрос 3. Что является главным риском цифровизации HR-процессов?

- a) Рост производительности
- b) Ускорение коммуникаций
- c) Потеря доверия из-за чрезмерной прозрачности и слежки ✓
- d) Невозможность анализа данных

Вопрос 4. Что означает принцип «tone of voice» во внутренних коммуникациях?

- a) Рекламный стиль текстов
- b) Манера речи, отражающая культуру компании ✓
- c) Система визуального брендинга
- d) Количество сообщений в день

Вопрос 5. Что чаще всего заполняет пустоту при отсутствии официальной информации во внутренних коммуникациях?

- a) Молчание
- b) Слухи и сплетни ✓
- c) Формальные отчеты
- d) Официальные письма

Вопрос 6. Какая цель внутренних коммуникаций помогает снизить текучесть кадров?

- a) Развитие внешнего бренда
- b) Создание единого информационного пространства
- c) Формирование чувства значимости сотрудника ✓
- d) Усиление конкуренции между отделами

Вопрос 7. Какой фактор сильнее всего влияет на вовлечённость персонала?

- a) Финансовая мотивация
- b) Количество коммуникационных каналов
- c) Доверие к непосредственному руководителю ✓
- d) Формальные отчёты

Вопрос 8. Какой показатель характеризует эффективность коммуникаций?

- a) Количество публикаций
- b) Количество каналов
- c) Изменение поведения сотрудников ✓
- d) Длина новостных материалов

Вопрос 9. Какой критерий НЕ относится к оценке эффективности внутренних коммуникаций?

- a) Лояльность и удовлетворенность сотрудников
- b) Климат доверия в коллективе
- c) Количество подписчиков в социальных сетях конкурентов ✓
- d) Координация и согласованность подразделений

Вопрос 10. Что такое каскадирование информации во внутренних коммуникациях?

- a) Одновременная публикация информации во всех каналах
- b) Распространение информации сверху вниз по иерархии ✓

- c) Хранение информации в корпоративном архиве
- d) Пересылка информации только по e-mail

Вопрос 11. Какой формат коммуникации наиболее эффективен для создания доверия?

- a) Живые обращения руководителей и диалог ✓
- b) Многостраничные отчёты
- c) Формальные приказы
- d) Анонимные опросы

Вопрос 12. Какое определение наиболее точно описывает нематериальную мотивацию персонала?

- a) Любая форма материальной поддержки
- b) Формы вознаграждений, ценность которых не исчерпывается денежным эквивалентом ✓
- c) Дополнительные премии и бонусы
- d) Все социальные льготы и страховки

Вопрос 13. Какое свойство электронных изданий позволяет отслеживать, сколько времени читатель проводит на странице?

- a) Дружелюбный интерфейс
- b) Интерактивность
- c) Маркетинговая аналитика ✓
- d) Полиmodalность

Вопрос 14. Какое преимущество подкастов выделяют среди других каналов коммуникаций?

- a) Высокая стоимость и качество звука
- b) Гибкость форматов и невысокая стоимость производства ✓
- c) Полное отсутствие сценария
- d) Эксклюзивность только для топ-менеджмента

Вопрос 15. Что представляет собой корпоративный портал?

- a) Внешний сайт для продвижения бренда
- b) Универсальный инструмент для коммуникаций и автоматизации сервисов ✓
- c) Только электронную газету компании
- d) Закрытый чат для руководителей

Вопрос 16. Какой формат часто используют для вовлечения сотрудников в процесс обучения новым ценностям компании?

- a) Игровые и интерактивные методы ✓
- b) Формальные приказы
- c) Только печатные инструкции
- d) Секретные собрания руководства

Вопрос 17. Что является ключевым условием успешной адаптации нового сотрудника?

- a) Самостоятельное изучение регламентов
- b) Участие руководителя и наставника в процессе ✓
- c) Минимизация коммуникации в первые недели
- d) Сокращение испытательного срока

Вопрос 18. Какую роль выполняют сотрудники-амбассадоры внутри компании?

- a) Продвигают ценности и культуру компании среди коллег ✓
- b) Контролируют соблюдение трудовой дисциплины
- c) Выполняют роль внешних подрядчиков
- d) Работают только в HR-департаменте

Вопрос 19. Какой канал коммуникации лучше всего использовать в кризисе для быстрой и официальной информации?

- a) Социальные сети без модерации
- b) Горячая линия и корпоративный портал ✓
- c) Неформальные слухи
- d) Внешняя реклама

Вопрос 20. Какая типичная ошибка при антикризисных коммуникациях встречается чаще всего?

- a) Своевременная адаптация информации
- b) Преждевременное оглашение неподтвержденных решений ✓
- c) Поддержка сотрудников через внутриком
- d) Обновление списка «Вопрос–ответ»