



Правительство Российской Федерации

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет коммуникаций, медиа и дизайна

Программа дисциплины «Внутренние коммуникации» (проект)

для направления подготовки 42.04.01. «Реклама и связи с общественностью» подготовки
магистра для магистерской программы «Интегрированные коммуникации»

Версия автора

Разработчик программы:

Новиченкова Л.А., lnovichenkova@gmail.com

Москва, 2015

Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.



1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления подготовки 42.04.01. «Реклама и связи с общественностью» подготовки магистра, обучающихся по магистерской программе «Интегрированные коммуникации».

Программа разработана в соответствии с:

- Стандарт НИУ
- Образовательной программой 42.04.01. «Реклама и связи с общественностью», подготовки магистра, обучающихся по магистерской программе «Интегрированные коммуникации».
- Рабочим учебным планом университета по направлению 42.04.01. «Реклама и связи с общественностью» подготовки магистра, обучающихся по магистерской программе «Интегрированные коммуникации», утвержденным в 2014г.

2. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Внутренние коммуникации» являются:

- формирование у студентов понимания о роли и месте внутренних коммуникаций в системе менеджмента организации
- формирование системного подхода к выстраиванию системы внутренних коммуникаций в организации и работе с инструментами внутренних коммуникаций
- освоение практических навыков работы с контентом корпоративных СМИ
- выработка системного подхода к оценке эффективности внутренних коммуникаций, навыков структурирования, анализа и работы с исследовательской информацией
- Формирования набора знаний и умений для работе внутри мультикультурных организаций и управления мультикультурными командами
- Выработки умений использования аналитического и творческого подходов для выстраивания системы внутренних коммуникаций в организации

Программа дисциплины строится на изучении теоретического и, в существенной мере, практического опыта работы с системой внутренних коммуникаций организации, а также на решении учебных задач, максимально погружающих студента в реальные аспекты внутренних коммуникаций современной организации.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате изучения базовой части цикла обучающийся должен:

- **знать:** современные методы решения задач в сфере внутренних коммуникаций, особенности управления внутренними информационными потоками, принципами использования внутриорганизационных коммуникаций компаний национального и мультина-



ционального масштаба, методы исследований и оценки эффективности процессов внутренних коммуникаций;

- **уметь:** генерировать идеи, разрабатывать концепции внутренних коммуникационных программ, осуществлять руководство коммуникационными кампаниями, планировать бюджет; выбирать оптимальные формы организации бизнеса; находить пути решения профильных проблем;
- **владеть:** умением осуществлять функции руководителя, организатора, инициатора новых идей; умением межличностного общения в профессиональной среде, в том числе в международной сфере

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способен принимать управленческие решения, оценивать их возможные последствия и нести за них ответственность	СК-5	Демонстрирует навыки оценки текущей коммуникационной ситуации внутри компании, выявления проблем и нахождения решений, находит управленческие и креативные решения, планирует деятельность и оценивает результат коммуникационных программ	Лекция, семинар, самостоятельная работа
Способен организовать и управлять многосторонними, в том числе межкультурными коммуникациями	СК-7	Использует навыки выстраивания эффективных внутриорганизационных коммуникаций (в т.ч. международных), владеет навыками руководства виртуальными рабочими группами, применяет на практике полученные теоретические знания в сфере межкультурных коммуникаций	Лекция, семинар, реферат
Способен осуществлять корректировку и контроль коммуникационных программ и мероприятий	ПК-1	Применяет навыки сопровождения, оценки результативности и корректировки коммуникационных программ внутри компании, создает или корректирует систему внутренних ценностей организации, разрабатывает систему мероприятий по их продвижению внутри компании	Лекция, семинар, самостоятельная работа
Способен к достижению эффективности внутренних коммуникаций, созданию благоприятного психологического климата в коллективе, мотивации сотрудников на активную деятельность и развитие организации	ПК-10	В сотрудничестве с отделом персонала разрабатывает программы, способствующие созданию благоприятного климата в коллективе	Лекция, семинар, самостоятельная работа
Способен к организации внутреннего и внешнего коммуника-	ПК-12	Владеет знаниями о доступных исследовательских методологиях для оценки вовлеченности сотрудников, оценки пользования	Лекция, семинар, самостоятельная работа



Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ционного аудита организации, разработке бюджетов в области рекламы и связей с общественностью		внутренними каналами коммуникации и эффективности корпоративных СМИ. Перечисленные знания применяет для достижения эффективности внутренних коммуникаций	
Способен к управлению кризисными коммуникациями в PR	ПК-21	Владеет навыками организации внутренних коммуникаций в кризисных для компании ситуациях – при слияниях, поглощениях, массовых сокращениях штата, катастрофах и пр.	Лекция, семинар, самостоятельная работа

4. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Для специализаций 42.04.01 «Реклама и связи с общественностью» подготовки магистра настоящая дисциплина является дисциплиной по выбору.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Интегрированные коммуникации,
- Введение в интегрированные коммуникации,
- Теория и методология современной коммуникативистики

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- Владеть теоретическими основами основных составляющих теории внутренних коммуникаций
- Обладать практическими навыками работы с контентом внутренних СМИ, управления мультикультурными и виртуальными командами, выстраивания эффективного взаимодействия подразделений внутри организации.
- Владеть исследовательскими методиками измерения мнений сотрудников организации относительно удовлетворенности работы в организации, пользования внутренними каналами коммуникации, использования внутренних СМИ

5. Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
1	Роль и место внутренних коммуникаций в современных российских компаниях. Роль внутренних коммуникаций в формировании репутации компании.	12	2	2		8
2	Типы организационных структур. Стиль руководства и роль руководителя в успешных внутренних коммуникациях.	16	2	2		12



3	Внутренние целевые аудитории. Мотивации. Системы обратной связи.	14	2	4		8
4	Типы корпоративных ценностей и модели корпоративных культур. Имидж компании как работодателя.	14	2	4		8
5	Специфика внутренних коммуникаций в международных и территориально распределенных компаниях. Особенности межкультурных коммуникаций	18	2	4		12
6	Каналы и инструменты внутренних коммуникаций. Корпоративные СМИ. Работа с контентом корпоративных СМИ.	18	2	4		12
7	Корпоративные мероприятия для сотрудников. Корпоративные университеты	12	2	2		8
8	Обзор методов исследований внутренних аудиторий. Оценка вовлеченности сотрудников. Исследования внутренних корп. изданий. Оценка корп. видео. Оценка вклада сотрудников в заботу о клиентах	14	2	4		8
9	Социальные программы, благотворительность, волонтерство, экологические проекты	12	2	2		8
10	Внутренние коммуникации в кризисных ситуациях: слияния, поглощения, сокращения штата, катастрофы и пр.	14	2	2		10
Всего: 144		144	20	30		94

6. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год	Параметры
Текущий (неделя)	Домашнее задание		Аналитическая справка о культурной специфике деловых отношений в одном из регионов России или стране СНГ по выбору студента
	Реферат		Найти в книгах, статьях, деловой литературе примеры двух разных компаний с разным типом организационных культур или стилей руководства. Привести полностью выдержку с описанием из книги и сделать анализ, почему компания отнесена к тому или другому типу корпкультуры.
	Работа в группах		Создание учебных внутрикорпоративных газет
Итоговый	Экзамен		Устный экзамен – 90 минут

5.1. Критерии оценки знаний, навыков

Аналитическая справка.

Письменная работа. Объем не более трех печатных страниц. Оценка по 10-балльной шкале



Высшую оценку получают не описательные, а аналитические работы, в которых студентом сопоставляется специфика культурных/деловых отношений с учетом причин возникновения такой специфики. Рассматриваемая культурная или деловая специфика обязательно должна иметь отношение к работе организации (например, влиять на порядок проведения деловых встреч, на внутренний рабочий распорядок, корпоративную культуру, проведение тимбилдингов/корпоративов и пр.).

Для получения высшей оценки работа также должна быть хорошо структурирована – иметь содержание и тематические разделы, удобные для восприятия информации. Приветствуется использование таблиц, диаграмм, фотографий, инфографики и пр. Оценка может быть снижена за плохое структурирование материала, скудное оформление, длинные монотонные текстовые описания.

Реферат.

Письменная работа. Объем не более 3-5 страниц в формате MS Word, шрифтом Times New Roman 12

Для получения высшей оценки студент должен привести выдержки из деловой литературы с описанием корпоративных культур двух компаний, корп. культуры должны относиться к разным типам.

Высшую оценку получают студенты, представившие глубокий содержательный анализ, почему каждая компания была отнесена к одному или другому типу.

Работа в группах. Подготовка учебных внутрикорпоративных газет

Групповая работа (группы по 2-3 человека). Контент и креативная составляющая прорабатываются студентами во внеклассное время и презентуются рабочей группой классу на специальном занятии (защита работы).

Высших оценок заслуживают работы, в которых представленная структура, контент и креативное оформление соответствуют условиям кейса (тип компании, целевая аудитория, задачи и пр.)

5.2. Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских занятиях: участие в групповой дискуссии, деловых играх, правильность решения задач на семинарах. Оценки за работу на семинарских занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских занятиях определяется перед итоговым контролем - $O_{аудиторная}$.

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$O_{накопленная} = 0.5 * O_{текущий} + 0.5 * O_{аудиторная}$$

где $O_{текущий}$ рассчитывается как взвешенная сумма всех форм текущего контроля, предусмотренных в РУП



$$O_{\text{текущий}} = 0.3 * O_{\text{реферат}} + 0.3 * O_{\text{дз}} + 0.4 * O_{\text{работа в группах}};$$

Способ округления накопленной оценки текущего контроля: арифметический, в пользу студента.

Результирующая оценка за дисциплину рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{итоговая}} = 0.5 * O_{\text{накопленная}} + 0.5 * O_{\text{экзамен}}$$

Способ округления накопленной оценки промежуточного (итогового) контроля в форме экзамена: арифметический, в пользу студента.

Студент имеет возможность пересдать низкие результаты за текущий контроль или работу на занятиях, самостоятельную работу. На пересдаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль.

На экзамене студент может получить дополнительный вопрос (дополнительную практическую задачу, решить к пересдаче домашнее задание), ответ на который оценивается в 1 балл.

7. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в дисциплину

Роль и место внутренних коммуникаций в системе менеджмента. Актуальность внутренних коммуникаций для современных российских и международных компаний. Мнения топ-менеджеров крупных российских компаний о важности внутренних коммуникаций и предпосылка для дальнейшего роста этой важности. PR и HR – разграничение функционала.

Тема 2. Внутренняя среда организации

Типы организационных структур – функциональные, дивизионные структуры, продуктовые, региональные структуры, структуры, ориентированные на покупателя, адаптивные структуры и пр. Бюрократия и демократия в организации. Стиль руководства и роль линейных руководителей и топ-менеджмента в успешных внутренних коммуникациях.

Тема 3. Внутренние целевые аудитории. Мотивации. Системы обратной связи

Внутреннее сегментирование сотрудников. Краткий обзор релевантных мотивационных теорий. Изменение восприятия важности соотношения карьеры и семейных ценностей на разных стадиях жизненного цикла. Системы обратной связи и их роль во внутренних коммуникациях.

Тема 4. Корпоративные ценности и корпоративная культура

Модели корпоративных культур. Типы корпоративных ценностей, как формируются и формулируются корпоративные ценности. Зависимость внешнего имиджа компании как работодателя от внутренней атмосферы в компании.

Тема 5. Специфика внутренних коммуникаций в международных и территориально распределенных компаниях

Работа внутри мультинациональных компаний, влияние культурных различий на внутренние коммуникации в организации. Стили международных коммуникаций. Специфика работы с виртуальными командами. Особенности межкультурных коммуникаций. В этой теме студенты готовят рефераты по теме специфики межкультурных коммуникаций



внутри разных регионов России и стран СНГ. Лучшие рефераты будут презентованы на отдельном семинарском занятии.

Тема 6. Каналы и инструменты внутренних коммуникаций. Корпоративные СМИ

Многообразие инструментов внутренних коммуникаций в компании. Комплексность и выбор оптимальных каналов коммуникации. Выстраивание системы корпоративных СМИ в компании. Работа с контентом корпоративных СМИ. Специфика контента внутренних СМИ. Отличие от «традиционных СМИ». В рамках данной темы студенты выполняют работу в группах по разработке внутренней газеты.

Тема 7. Корпоративные мероприятия для сотрудников

Секреты эффективных внутрикорпоративных мероприятий. Баланс содержательного и развлекательного. Применений технологий сторителлинга и геймификаций. Роль креативных решений и вовлечения.

Тема 8. Обзор методов исследований внутренних аудиторий.

Оценка вовлеченности сотрудников. Исследования внутренних корп. изданий. Оценка корп. видео. Оценка вклада сотрудников в заботу о клиентах. В качестве практического задания студенты выполняют проводят постраничный тест корпоративных газет.

Тема 9. Роль корпоративной ответственности во внутренних коммуникациях

Социальные программы, благотворительность, экологические проекты. Возрастающая роль волонтерства как объединяющего фактора внутри компании.

Тема 10. Внутренние коммуникации в кризисных ситуациях

Действия специалиста по внутренним коммуникациям в кризисных для компании ситуациях: слияния, поглощения, сокращения штата, катастрофы и пр. Коммуникативное сопровождение планируемых кризисов и чрезвычайных происшествий.

8. Образовательные технологии

При реализации учебной работы используются различные образовательные технологии: активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов, тренинги, мастер-классы, практические задачи по реальным проектам и кейсам.

9. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

1.1 Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Примерный перечень вопросов к зачету по всему курсу.

1. Роль и место внутренних коммуникаций в системе менеджмента. Актуальность внутренних коммуникаций для современных российских и международных компаний.
2. Типы организационных структур – функциональные, дивизионные структуры, продуктовые, региональные структуры, структуры, ориентированные на покупателя, адаптивные структуры и пр.
3. Стиль руководства и роль линейных руководителей и топ-менеджмента в успешных внутренних коммуникациях
4. Внутренние целевые аудитории
5. Основные мотивационные теории



6. Системы обратной связи, существующие в организации, и их роль во внутренних коммуникациях
7. Модели корпоративных культур.
8. Виды корпоративных ценностей, как формируются и формулируются корпоративные ценности.
9. Влияние культурных различий на внутренние коммуникации в организации. Стили международных коммуникаций.
10. Специфика работы с виртуальными командами, управление международными командами
11. Система инструментов внутренних коммуникаций в компании. Выбор оптимальных каналов коммуникации.
12. Специфика контента внутренних СМИ. Отличие от «традиционных СМИ». Визуальные и креативные решения, Storytelling.
13. Основы эффективных внутрикорпоративных мероприятий. Сторителлинг и геймификация, роль креативных решений и вовлечения.
14. Методы исследования внутренних аудиторий
15. Корпоративная ответственность и внутренние коммуникации
16. Внутренние коммуникации в кризисных ситуациях

10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1.2 Базовый учебник

- Все о внутренних коммуникациях. Сост. Анна Несмеева. - М.: ИД «МедиаЛайн», Альпина Паблишер. 2013

1.3 Основная литература

- Effective Internal Communication (PR In Practice) – Lyn Smith, Cogan Page, 2008
- Корпоративная пресса. Руководство к действию. А. Мирошниченко - М.: ИД «МедиаЛайн», 2011
- Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности. Грэм Даулинг – М.: «Имидж-Контакт», 2003
- Основы менеджмента. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Издательство «Дело», 2002

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для практических занятий, лекций, семинаров требуется оборудование для презентаций – проектор, экран, ноутбук.