

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПОДДЕРЖКУ СТРАТЕГИИ

**Семинар – тренинг
М.Кошелюк
А.Несмеева**

МЫ МОЖЕМ ДОБИТЬСЯ БОЛЬШЕГО

Если для нашей компании главное – эффективность работы и получение прибыли, то изменив подходы к реализации корпоративной культуры и организации каналов коммуникаций -

мы можем добиться большего за меньшие деньги



ПОНЯТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Человеческий капитал – суть сумма всех уникальных знаний / умений / навыков и творческого потенциала людей, работающих на компанию.

Человеческий капитал – обеспечивает генерацию нового знания и создания конкурентного преимущества.

Современная экономика вышла на новый этап развития, когда прежние конкурентные преимущества не действуют.

- Постиндустриальное общество
- Маркетинг потребителей
- Глобально информированное общество
- Насыщенные рынки
- Отсутствие видимых различий между основными продуктами (товарами / услугами)

Сегодня на насыщенных рынках не возможно получить конкурентное преимущество с помощью прямых экономических методов.

Экономические ресурсы – ограничены.

И только **один ресурс не имеет внутренних ограничений – это человек.**

Использование потенциала человеческого ресурса, позволит компаниям сделать шаг вперед.

- Сформировать ядро лояльных приверженцев
- Повысить конкурентоспособность компании за счет уникальных свойств своего «человеческого капитала».



ПОЧЕМУ – ЭТО ВАЖНО?

1. Диспропорции на рынке труда.
2. Сложна демографическая ситуация.
3. Экономический и промышленный рост.
4. «Трудовой цинизм».
5. Постиндустриальное общество требует использования «экономики знаний».

Ключевым преимуществом компаний становятся:

- Инновации
- Лояльность к бренду.



И то и другое, прямо связано с вашим персоналом. С качеством человеческого капитала вашей компании.

Люди – основной актив компании.

- Материальные активы – стареют.
 - Технологии – копируются.
 - И только ваши сотрудники (люди) остаются носителями уникального корпоративного знания.
- Наша задача – превратить сотрудников в неотъемлемый уникальный инструмент преимущества вашей компании на рынке.



ЭФФЕКТИВНАЯ КК ПОВЫШАЕТ СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ

- Снижение расходов на привлечение сотрудников;
- Снижение расходов связанных с увольнением;
- Снижение расходов на подготовку / переподготовку сотрудников;
- Сокращение риска потери уникальной информации / технологии;
- Рост лояльности сотрудников и их семей;
- Создание ядра «лояльных сторонников бренда»;
- Повышение эффективности труда;
- Возможности применения «корпоративный бренд работодателя» в проектах социальной ответственности.

Корпоративная культура – комплексное явление

- Сплоченная и единая КК позволяет

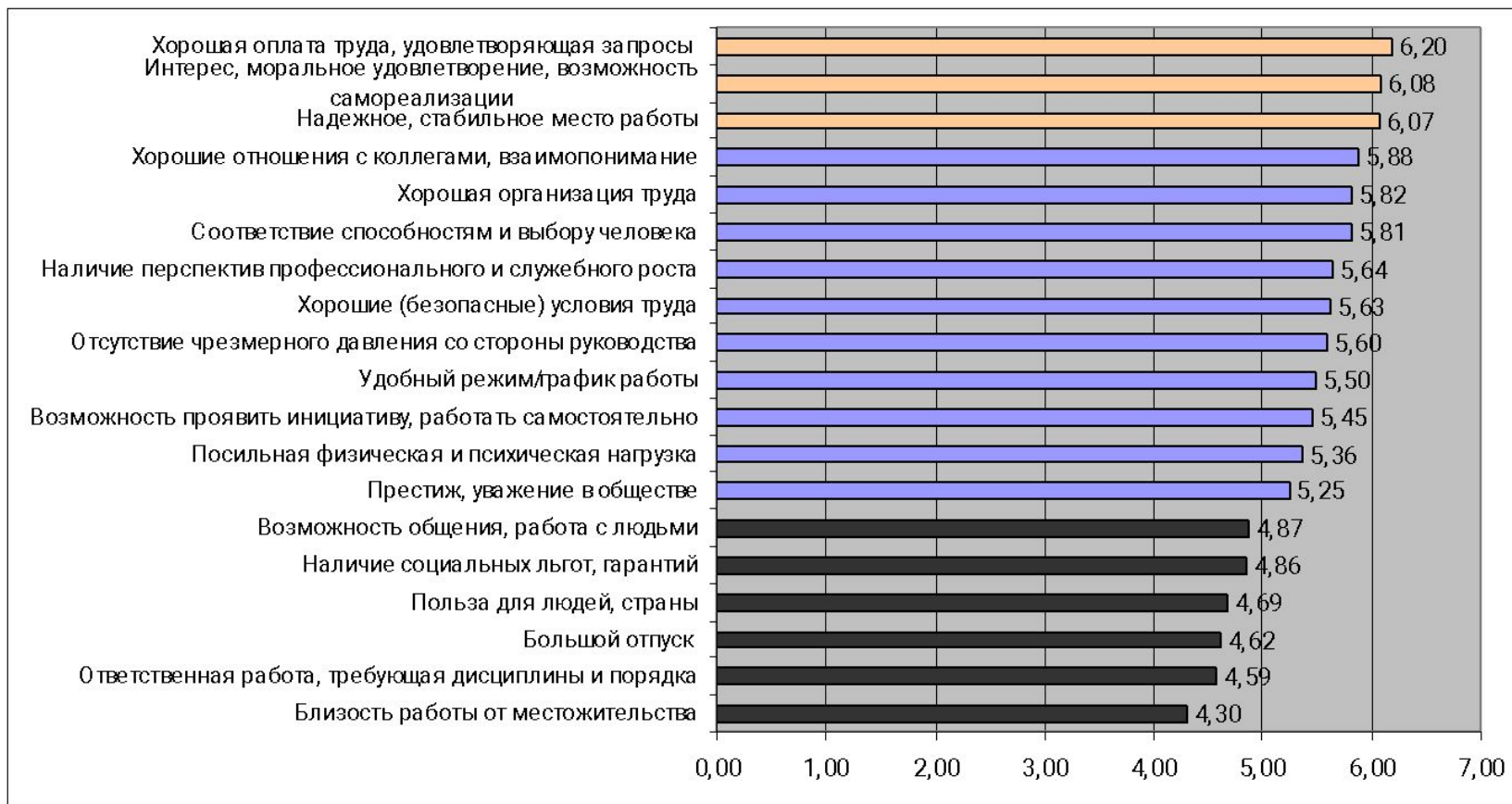


МОТИВАТОРЫ ПРИ ВЫБОРЕ РАБОТЫ (ОПРОС ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ РУНЕТА)

Оценка более 6 баллов – «важно» и «очень важно». Оценка от 6 до 5 баллов – «скорее важно».

Оценка менее 5 баллов – «скорее не важно», «безразлично». 57% опрошенных - специалисты и руководители.

Опрос «Глас Рунета», март 2006. опрошено около 6000 пользователей.



ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Когда вам нужна диагностика КК?

- Компания быстро выросла
- Компания выходит на новые рынки
- Компания готовится к слиянию - поглощению
- Компания испытывает трудности с привлечением сотрудников
- В компании упала эффективность труда и увеличилась текучесть персонала
- Руководители отделились «от народа» и не могут непосредственно руководить каждым сотрудником
- В компании растет изоляция отдельных бизнес - подразделений

Основные этапы диагностики КК

- Опишите (сформулируйте) вашу проблему. Выделите основные темы исследования.
- Определите основные каналы распространения информации внутри компании.
- Разъясните сотрудникам важность будущего исследования.
- Проведите фронтальный опрос сотрудников (анкетирование).
- Проведите интервью с лидерами компании и менеджерами среднего звена.
- Проведите фокус группы с сотрудниками ключевых подразделений.
- Проанализируйте результаты.
- Подготовьте отчет для руководства компании.
- Напишите статью для сотрудников о результатах исследования.
- Разработайте план мероприятий по коррекции слабых мест КК.



КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Кто владеет информацией – тот владеет миром.

Натан Ротшильд

Двести лет назад Наполеон проигрывал англичанам Битву при Ватерлоо. По легенде, за сражением внимательно наблюдали Натан и Якоб Ротшильды. Кроме финансовых забот, Ротшильды могли позволить себе лишь одно хобби - почтовых голубей. После битвы голуби были немедленно выпущены с шифрованными инструкциями, привязанными к лапкам. Но Ротшильды не хотели рисковать и, едва убедившись, что Наполеон проигрывает сражение, Натан, загоняя дорогих лошадей, сам мчится в Лондон.

Утром Натан Ротшильд явился на Лондонскую биржу. Он был единственным в Лондоне, кто знал о поражении Наполеона. Сокрушаясь по поводу успехов Наполеона, он немедленно приступил к массовой продаже своих акций. Все остальные биржевики сразу же последовали его примеру, так как решили, что сражение проиграли англичане. Английские, австрийские и прусские ценные бумаги дешевели с каждой минутой и: оптом скупались агентами Ротшильда. О том, что Наполеон проиграл битву, на бирже узнали лишь через день. Многие держатели ценных бумаг покончили с собой, а Натан заработал 40 миллионов фунтов стерлингов. Реальная информация, полученная раньше других, позволила Ротшильдам вести беспроигрышную игру на бирже. Ротшильды не только придумали знаменитую фразу "Кто владеет информацией, тот владеет миром", они подготовили все, чтобы информация попадала в первую очередь к ним."



СТАНДАРТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Основные каналы коммуникации

- Личное общение
- Организационная коммуникация
- Корпоративное СМИ (печатное, электронное, аудио, видео)
- ИТ системы
- Мероприятия
- Информационные издания (буклеты, справочники, брошюры)
- Каналы обратной связи
- Наглядная агитация

Стандарты коммуникации

Коммуникация должна быть

- Оперативной
- Содержательной
- Последовательной
- Прозрачной
- Двусторонней (интерактивной)
- Ответственной
- Впечатляющей



ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- ▣ **Визуализация бренда**
- ▣ **История и легенды компании**
- ▣ **Внутрикорпоративный PR**
- ▣ **Создание единого информационного пространства компании**
- ▣ **Создание пространства «диалога»**
- ▣ **Интеграция сотрудника в компанию – зона «Сотрудники»**

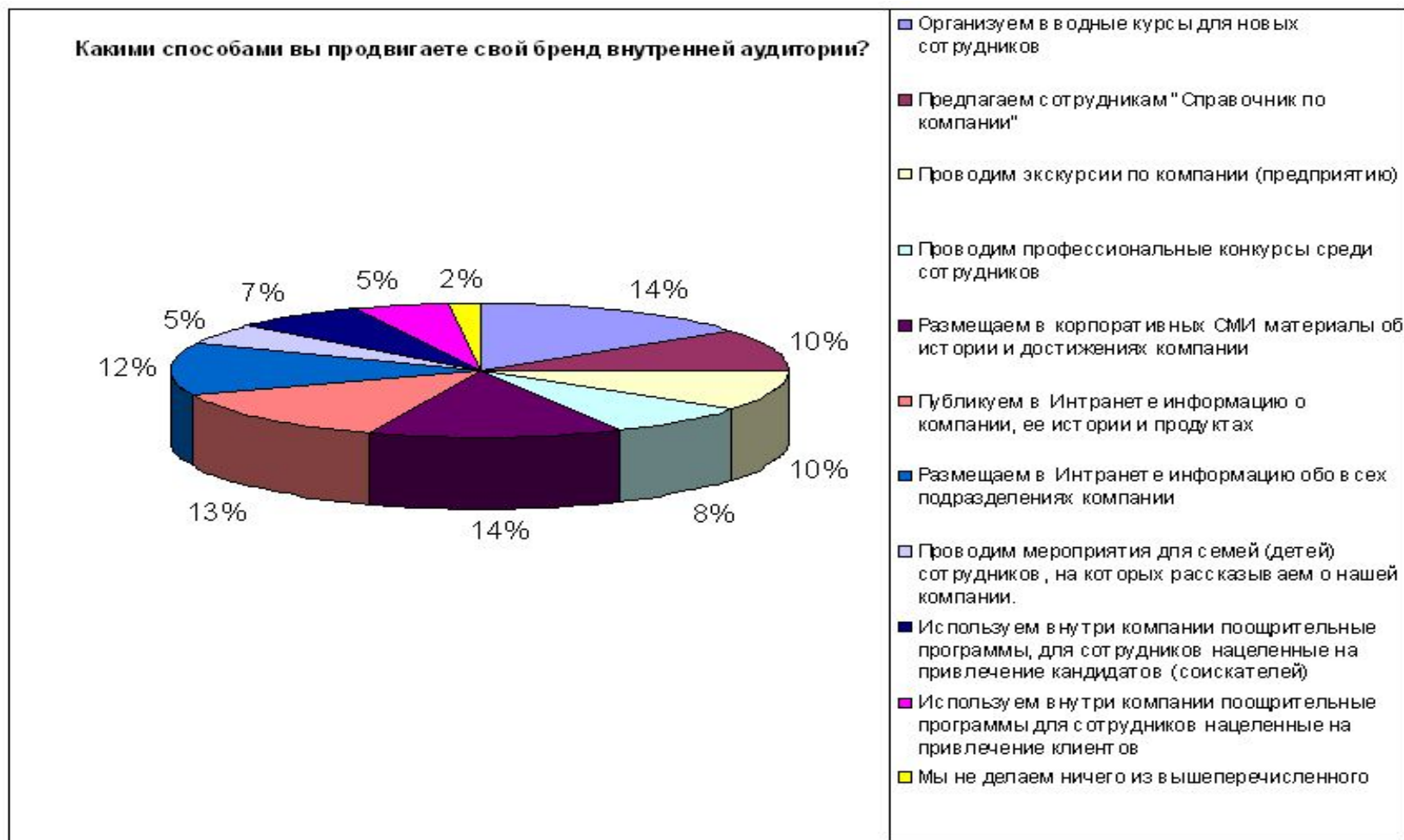


ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ/УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- Корпоративный кодекс и стандарты
- Корпоративное СМИ
- Корпоративный Интранет (внутренний сайт, портал)
- Стенды / информационные доски
- Корпоративные мероприятия
- Специальные программы для сотрудников
- Профессиональные конкурсы, премии, звания
- Справочник сотрудника (Hand book, путеводитель по компании)
- Информационные встречи /сессии с руководством (каскадирование)
- Система обратной связи («горячие линии», онлайн конференции, ящики для сбора корреспонденции)
- Интерактивное общение (форумы, блоги)
- Работа с рационализаторскими предложениями
- Визуальная среда
- Коммуникационный аудит и диагностика корпоративной культуры



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА



Данные исследования проведенного в сообществе «Внутренние коммуникации», февраль 2008

РАБОТА С НЕГАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ

❑ Черный список работодателей
<http://www.antijob.ru/>

❑ Черный список компаний и работодателей
<http://blackjob.msk.ru/>


❑ Черные списки
<http://www.conflict.ru/>

❑ Сайт инициативы "Сеть трудового сопротивления"
<http://www.antijob.mahost.org/>

❑ Работа.ру, форум "Черно-белые списки работодателей"
http://forum.rabota.ru?area=v3_forumTopicList&id=11

❑ Офис в деталях
<http://www.rb.ru/office/sleeve/detail>

❑ Сайт неофициального профсоюза ИП "Макдональдс" - МакПрофсоюз
<http://mcdonalds-profsous.by.ru/>



Компания либо сотрудник вынужден сообщать, кто из коллег и в каких подразделениях работает. Это приводит к увольнению бывших деловых партнеров, если им ничего не сообщают, то это может повредить репутации компании.

Может ли быть ситуация, когда компания не имеет возможности сообщить о том, кто из коллег и в каких подразделениях работает?

Может ли быть ситуация, когда компания не имеет возможности сообщить о том, кто из коллег и в каких подразделениях работает?

ОБ ЭТОМ ПРОЕКТЕ:

СЕТЬ ТРУДОВОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ: Манифест №1.


Эта инициатива имеет целью не просто привлечь внимание к своим проблемам, а именно привлечь к ним внимание общественности и государства. Обычно работа сопряжена с высокой нагрузкой, низкими зарплатами, нервозностью и умалением от отцовских прав и традиций начальства.

ЦС – объединение, созданное для защиты интересов обычных работников. У нас нет организационных структур и какой-либо иерархии, наша структура – сеть автономных групп и индивидов на разных трудовых объектах. Мы ориентируемся на активное участие каждого участника в борьбе с трудовыми проблемами. Мы работаем с проблемами, связанными с увольнением, задержкой зарплаты, в таких ситуациях, с которыми по месту работы сталкиваются женщины, родители, пенсионеры, студенты и другие категории граждан.

Своими действиями и пропагандой мы стараемся развить у обычных работников классовое сознание и понимание, что наш класс не должен молчать и безразлично относиться к своим проблемам и правам своей жизни.

Если у тебя есть проблемы на работе – обращайся к нашей сети. Если тебе не – нет блага подрабатывать. Хватит имать – будь таким же как твой коллега!

www.antijob.ru 80028, Москва, 2/я 13.



ЦИТАТА ДНЯ:

«Инициатива» это не рабочий класс, а рабочее движение. Это движение рабочих, которое не должно зависеть от государства, оно должно быть самостоятельным и независимым. Оно должно быть способно к самоорганизации и самоуправлению. Оно должно быть способно к самоорганизации и самоуправлению. Оно должно быть способно к самоорганизации и самоуправлению.

Может ли быть ситуация, когда компания не имеет возможности сообщить о том, кто из коллег и в каких подразделениях работает?

СЕТЬ ТРУДОВОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ: Манифест №1.

Эта инициатива имеет целью не просто привлечь внимание к своим проблемам, а именно привлечь к ним внимание общественности и государства. Обычно работа сопряжена с высокой нагрузкой, низкими зарплатами, нервозностью и умалением от отцовских прав и традиций начальства.

ЦС – объединение, созданное для защиты интересов обычных работников. У нас нет организационных структур и какой-либо иерархии, наша структура – сеть автономных групп и индивидов на разных трудовых объектах. Мы ориентируемся на активное участие каждого участника в борьбе с трудовыми проблемами. Мы работаем с проблемами, связанными с увольнением, задержкой зарплаты, в таких ситуациях, с которыми по месту работы сталкиваются женщины, родители, пенсионеры, студенты и другие категории граждан.

Своими действиями и пропагандой мы стараемся развить у обычных работников классовое сознание и понимание, что наш класс не должен молчать и безразлично относиться к своим проблемам и правам своей жизни.

Если у тебя есть проблемы на работе – обращайся к нашей сети. Если тебе не – нет блага подрабатывать. Хватит имать – будь таким же как твой коллега!

www.antijob.ru 80028, Москва, 2/я 13.

СЕТЬ ТРУДОВОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ: Манифест №1.

Эта инициатива имеет целью не просто привлечь внимание к своим проблемам, а именно привлечь к ним внимание общественности и государства. Обычно работа сопряжена с высокой нагрузкой, низкими зарплатами, нервозностью и умалением от отцовских прав и традиций начальства.

ЦС – объединение, созданное для защиты интересов обычных работников. У нас нет организационных структур и какой-либо иерархии, наша структура – сеть автономных групп и индивидов на разных трудовых объектах. Мы ориентируемся на активное участие каждого участника в борьбе с трудовыми проблемами. Мы работаем с проблемами, связанными с увольнением, задержкой зарплаты, в таких ситуациях, с которыми по месту работы сталкиваются женщины, родители, пенсионеры, студенты и другие категории граждан.

Своими действиями и пропагандой мы стараемся развить у обычных работников классовое сознание и понимание, что наш класс не должен молчать и безразлично относиться к своим проблемам и правам своей жизни.

Если у тебя есть проблемы на работе – обращайся к нашей сети. Если тебе не – нет блага подрабатывать. Хватит имать – будь таким же как твой коллега!

www.antijob.ru 80028, Москва, 2/я 13.

СЕТЬ ТРУДОВОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ: Манифест №1.

Эта инициатива имеет целью не просто привлечь внимание к своим проблемам, а именно привлечь к ним внимание общественности и государства. Обычно работа сопряжена с высокой нагрузкой, низкими зарплатами, нервозностью и умалением от отцовских прав и традиций начальства.

ЦС – объединение, созданное для защиты интересов обычных работников. У нас нет организационных структур и какой-либо иерархии, наша структура – сеть автономных групп и индивидов на разных трудовых объектах. Мы ориентируемся на активное участие каждого участника в борьбе с трудовыми проблемами. Мы работаем с проблемами, связанными с увольнением, задержкой зарплаты, в таких ситуациях, с которыми по месту работы сталкиваются женщины, родители, пенсионеры, студенты и другие категории граждан.

Своими действиями и пропагандой мы стараемся развить у обычных работников классовое сознание и понимание, что наш класс не должен молчать и безразлично относиться к своим проблемам и правам своей жизни.

Если у тебя есть проблемы на работе – обращайся к нашей сети. Если тебе не – нет блага подрабатывать. Хватит имать – будь таким же как твой коллега!

www.antijob.ru 80028, Москва, 2/я 13.



СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Стабильность

- Возраст
- Позиция на рынке
- Клиенты и продукты

Перспективы развития

- Перспективность отрасли
- Конкуренция на рынке
- Клиенты и продукты

Структура и прозрачность бизнеса

- Ясная орг. структура
- Описанные бизнес-процессы

Образ первого лица

- Известность
- Репутация

Вклад в развитие общества.

- Социальные программы
- Благотворительность

PR-активность компании

Корпоративная культура

- Корпоративные ценности

Социально-психологический климат.

- Отношение персонала к работе
- Лояльность сотрудников компании, их отношение к руководителям.
- Текучесть персонала

Карьерный рост

- Наличие кадрового резерва
- Процент менеджеров, получивших продвижение
- Профессиональное развитие
- Корпоративная система обучения
- Затраты на обучение сотрудников
- Практика стажировок и ротаций
- Инновационные проекты
- Наличие «звезд»

Уровень компенсации в компании

- Уровень зарплат
- Ясность бонусных схем
- Корпоративный социальный пакет

Условия труда в компании

- Офис , рабочее место, питание, транспорт



КОРПОРАТИВНЫЙ БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ

+ факторы

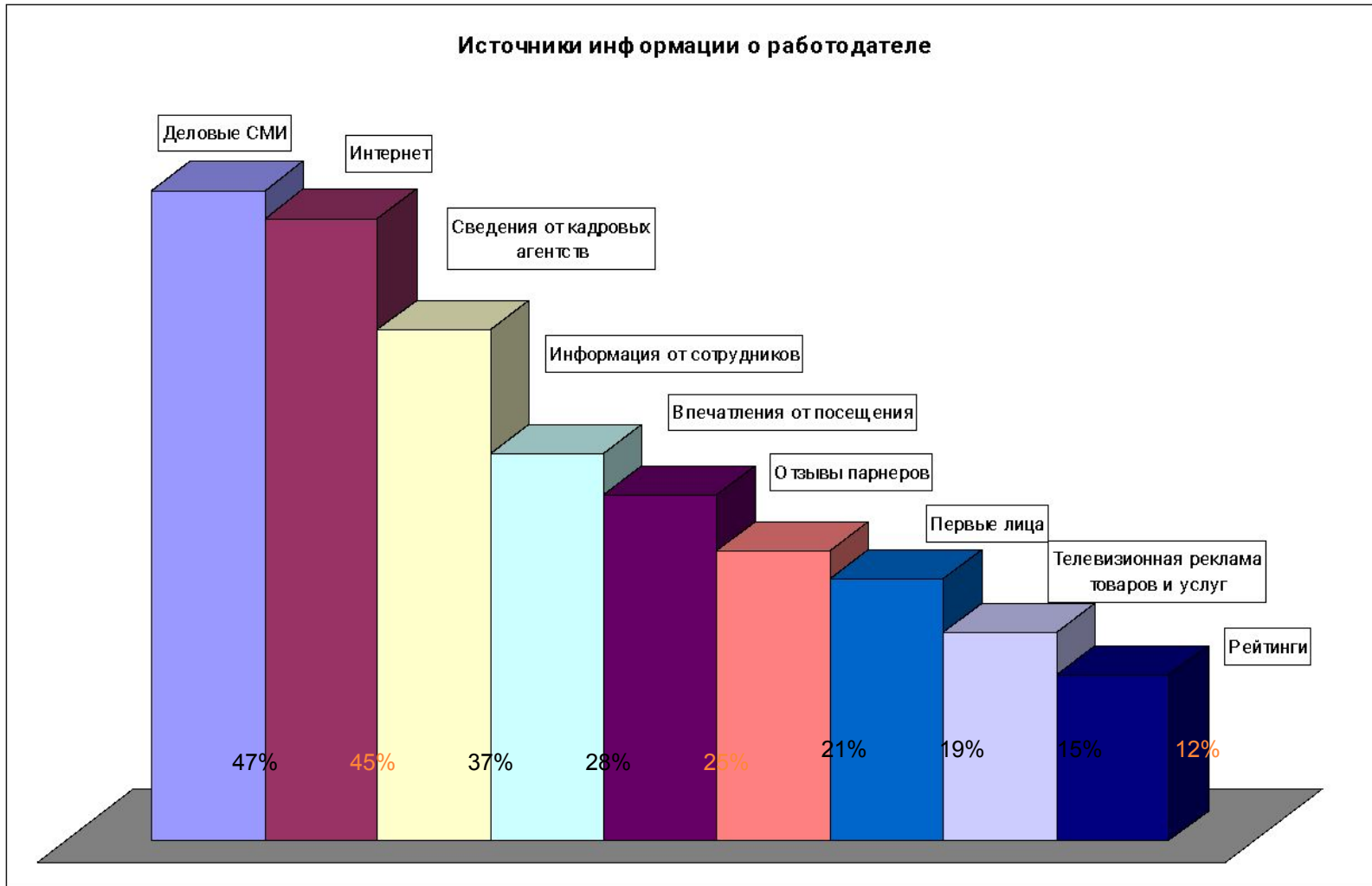
- Одобряемая в данном сообществе корпоративная культура;
- Низкая текучесть кадров;
- Лидирующие позиции компании на рынке;
- Четкий и последовательный менеджмент (система управления);
- Адекватный уровень заработной платы;
- Развитый компенсационный пакет;
- Программы развития персонала;
- Социальная активность внутри компании;
- Активная социальная позиция компании в обществе;
- Публичность компании (присутствие в СМИ).

- факторы

- «Тяжелая» корпоративная культура;
- Большая текучесть кадров;
- Неадекватный менеджмент;
- Конфликты с государственными и правоохранительными органами;
- Бесперспективный продукт;
- Компании, в которых у соискателя был неудачный опыт собеседований;



Источники получения информации о работодателе (СПЕЦИАЛИСТЫ И РУКОВОДИТЕЛИ)



ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

- Этап 1. Осознать фирму как продукт, предназначенный для продажи, с учетом наиболее востребованных потребителем качеств. При этом следует быть готовым к постоянным изменениям в соответствии с новыми запросами рынка.
- Этап 2. Продумать систему «узнавания» компании, признаки ее бренда. Это могут быть элементы имиджа, яркие черты, присущие именно данной организации.
- Этап 3. Обеспечить рекламу и устойчивый «сбыт» через систему массовой коммуникации. Она гарантирует не только лояльность потенциального сотрудника к компании еще до личного знакомства, но и повышение финансовой эффективности рекрутингового отдела.
- Этап 4. Сделать свою организацию авторитетной — сделать себя объектом ссылок. Пионер нового направления автоматически привлекает внимание интересных людей.
- Этап 5. Привлечение традиционных HR-инструментов: функциональные преимущества служащего, перспективы карьерного роста, социальный пакета, возможности обучения, корпоративная культура и т. д.
- Этап 6. Развитие и укрепление корпоративной культуры, внутренний PR.
- Этап 7. Получение обратной связи. Установление и поддержание диалога внутри компании. Развитие приемов совместной работы.
- Этап 8. Мониторинг СМИ, Интернета, блогов. Работа с сообществами.

