



Пир-2021

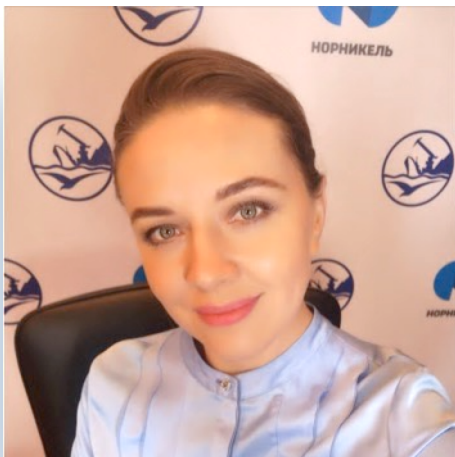
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

Волшебное слово

Вертикальные коммуникации большой компании: от руководства к коллективам и от коллективов к руководству



Сегодня с вами



Яна Семенова

Начальник общего отдела
АО «Лесосибирский порт»



Денис Витман

Управляющий партнер
TOT-Consulting



Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

Опрос



*Поднимите руки,
кто готов взять
в ладони **крысу?***



Опрос



*Поднимите руки,
КТО ГОТОВ ВЗЯТЬ
В ЛАДОНИ
ХОМЯЧКА?*



Итак, мы видим чем отличается хомяк от крысы



Крыса больше любит человека и общение с ним, держится коллектива, умнее, есть длинный хвост и усы...

Но у хомячка лучше PR



Плохие внутренние коммуникации



*Сведут
на нет ваши
инвестиции
в персонал*



*Замедлят
развитие
компании*



*Сделают
атмосферу
в коллективе
невыносимой*



Вертикальная внутренняя коммуникация



UP STREAM

1. Фактология с мест
2. Области напряжения и проблемы
3. Мифы и слухи
4. Обратная связь руководству

DOWN STREAM

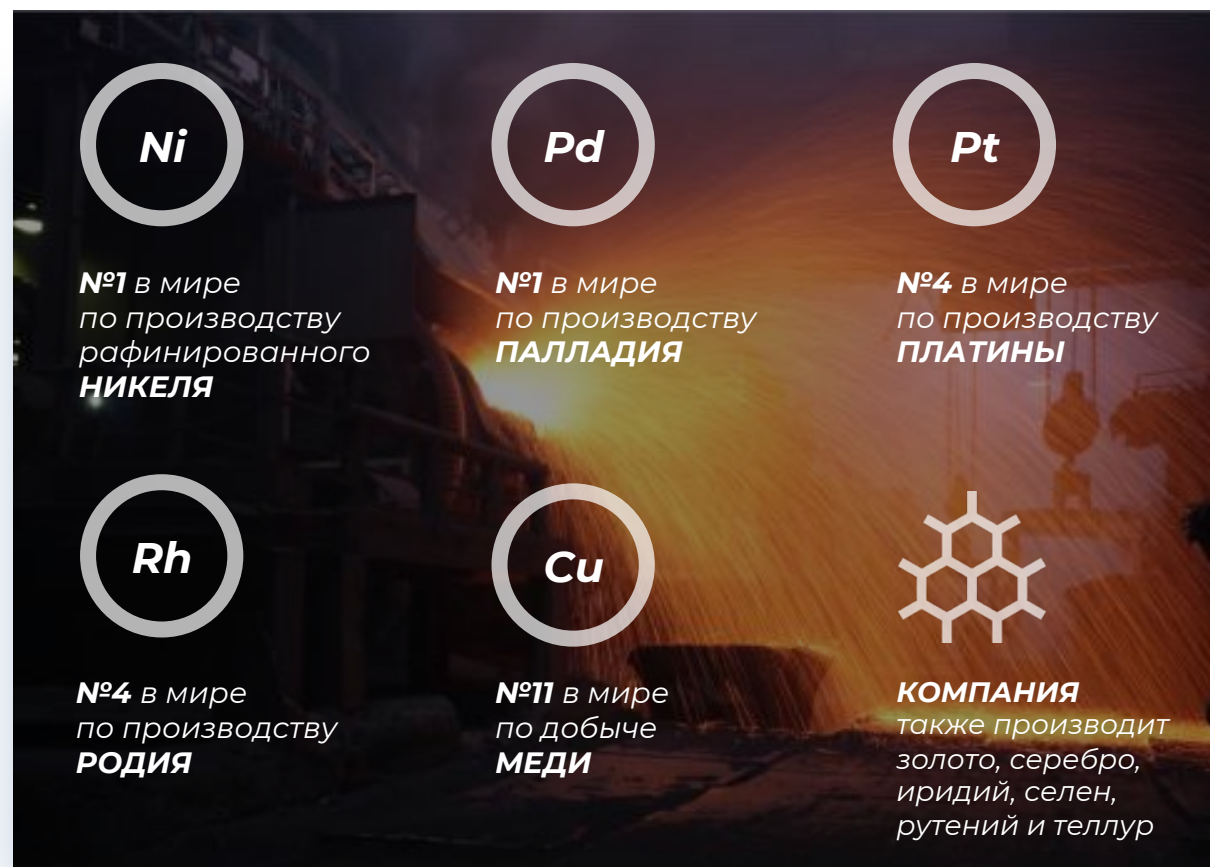
1. Цели и планы
2. Оценка событий
3. Решения и достижения
4. Обратная связь сотрудникам

Управляемость

Кредит доверия

Вовлеченность

Компания «Норникель»



>70 000

средняя численность сотрудников группы «Норникель» в 2021 г.

11,4%

доля в объемах металлургического производства России

2,6%

доля в промышленном производстве России



ПМР-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

Суть трансформации

Создать работающий механизм по внедрению регулярных практик внутренних коммуникаций



Главный офис

Разработка и передача в эксплуатацию регулярных практик внутренних коммуникаций

Практика



Предприятия

Гибкие структуры и институты внутри предприятий, которые поддерживают и реализовывают регулярные практики «на местах»



За 3 года созданы и внедрены 6 практик внутренней коммуникации

> 100 000

аудитория

> 1000

агентов влияния

до 4

новых практик в год

Услышать каждого

Выработка и реализация планов по работе с вовлеченностью сотрудников

Норникель-Live

Регулярные прямые линии с вице-президентами

Вы сказали – мы делаем

Информирование об улучшениях в компании

Диалог о безопасности

Проведение предсменных планерок и совещаний с фокусом на безопасность

Корпоративные диалоги

Регулярные встречи между руководителями предприятий и коллективами

Информирование

Об изменениях в системе оплаты труда и социальном пакете компании



ПнР-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

3 грана успеха



*Традиции
работают*

*То, что случилось
3 года подряд,
становится
традицией*



*Легкая
навязчивость
лучше молчания*



*Ничто не заменит
живого общения,
а руководители –
лучшие спикеры*



Кейс №1. Хочу знать правду



Феномен №1

**«Бирюзовых компаний
не существует»**

*Ни одна крупная компания не может
выстроить постиндустриальную модель*



Феномен №2

**«Пряников вкусных всегда
не хватает на всех»**

*Ни одна компания не может решать
все проблемы одновременно*

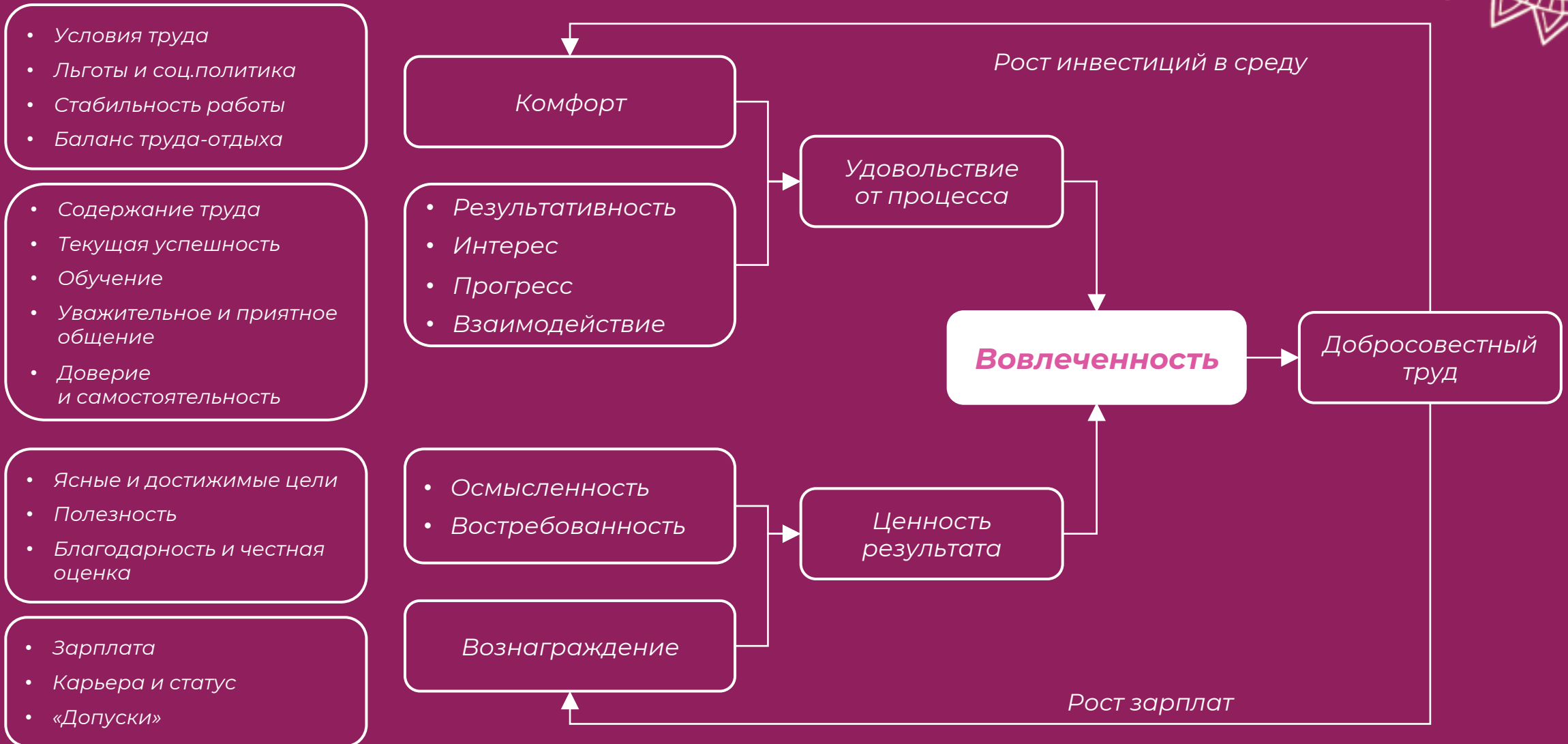


Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

Постиндустриальная модель



Индустриальная модель



Кейс №1. Хочу знать правду



Феномен №1

**«Бирюзовых компаний
не существует»**

*Ни одна крупная компания не может
выстроить постиндустриальную модель*



Феномен №2

**«Пряников вкусных всегда
не хватает на всех»**

*Ни одна компания не может решать
все проблемы одновременно*



Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

«Услышать каждого»

Масштабное исследование мнений сотрудников



35

предприятий

70

фокус-групп

823

мероприятия
реализовано

180

экспертов
вовлеченности

43 000

работников
приняли
участие

95%

планов
выполнено

**повышение
вовлеченности**

+ 12 п.п.



Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

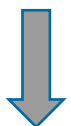
Комплексное взаимодействие



Области напряжения



Несправедливость
в оплаты



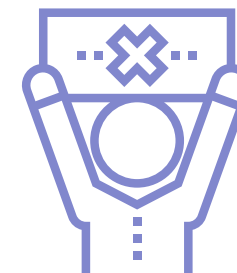
Система грейдов
и изменения в СОР



Дискомфорт
на рабочих
местах



Программа «Быт
на производстве»



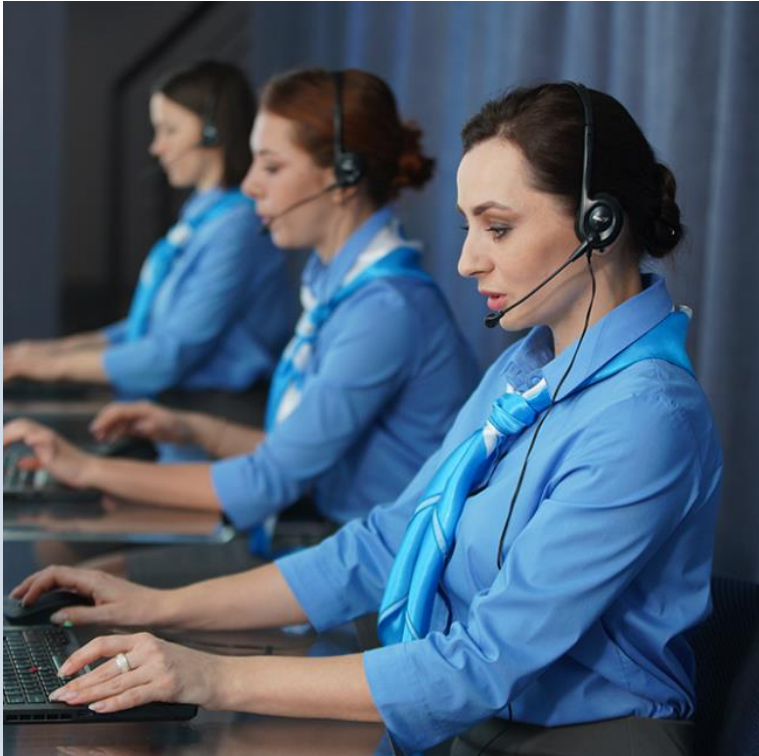
Мешают работать



СИЗы, сервисы ОЦО
и т.д.



Информационные мифы



Примеры мифов:

- ▶ *Вредность положена всем, кто работает рядом с вредным производством*
- ▶ *Стало слишком много ИТР*
- ▶ *Сверхурочные не оплачиваются*
- ▶ *На руководящие позиции всех берут со стороны*
- ▶ *Качество продукции все время снижается и т. д.*



Разбор информационного мифа



Компенсация проезда

2019 год

- ▶ *Билеты стоят дороже, чем размер компенсации*
- ▶ *Отчётность такая, что потом не получишь компенсацию*
- ▶ *Должны давать компенсацию сколько попросишь*

Нам не дают положенного по закону!

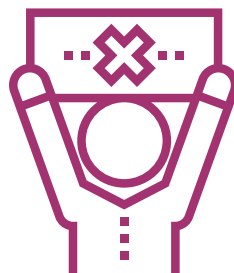


Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

3 функции успеха



*Вычленяйте мифы
и запускайте
«MythBusters»*



*Никаких санкций
за мнение*



*Копите
конкретику*



Кейс №2. Достучаться до небес



Феномен №1

«Роль личности в истории»

*Воины должны видеть
своего генерала*



Феномен №2

«Я обещаю»

*Обещание, данное публично,
дисциплинирует всех*



ПнР-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

Практика «Прямая линия Норникель-Live»

nn-live.ru



5
спикеров

15 000+
зрителей

1 200+
вопросов



ПИР-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

Непростой вопрос в эфире



Брошюры по ключевым темам жизни компании



5 000

Тираж



Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

3 частицы успеха



*Не превращайте
Прямую линию
в Книгу жалоб
и предложений*



*«Сказано –
сделано»*



*Больше жизни
в кадре*



Кейс №3. Разговор по душам



Феномен №1

«Честность рождает доверие»

Когда сотрудники получают информацию, в том числе об острых вопросах из рук первого лица – это формирует доверие к его решениям



Феномен №2

«Персонализация цели»

Сотрудники больше готовы достигать цели, которые нужны руководителю



Кому надо?



- ▶ *Надо убрать в комнате*
- ▶ *Надо сделать уроки*
- ▶ *Надо вымыть посуду*
- ▶ *Надо быть вежливым*



Я – Послание



Было принято
решение сократить
расходы на 2%



Необходимо
перевыполнить
план на 3%



**Я принял решение
о сокращении
издержек на 2%**

**Я хочу, чтобы мы
перевыполнили план
на 3%, и ставлю перед
нами эту задачу**



Практика «Корпоративные диалоги»



37

корпоративных
диалогов

270

каскадируемых
«встреч без галстуков»

**Online
и offline**

4000+

вопросов от участников



ПнР-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

3 толики успеха



*Дать дорогу
острым вопросам*



«Я - послание»



*Готовить
импровизацию*



Кейс №4. Поговорим о страшном



Феномен №1

**«Никто не хочет говорить
о плохом»**

*Психика вытесняет плохие события,
так как это повышает уровень тревоги*



Феномен №2

«Мужчины не трусят»

*Говорить о плохом – считается
признаком трусости.*



ПлР-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

Практика «Диалог о безопасности»



Повысить культуру безопасности за счет обсуждения рисков во время проведения предсменных планерок



12

предприятий

73

тренера

>100

наставников



59% *2197 чел.*

обученных руководителей, выдающих сменные задания (на август 2021 года, программа продолжается)



3,64 из 4 баллов

оценка нового формата планерки



ПлР-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

3 крупинки успеха



*Посещать
выступления*



*Сразу учить
правильно*



*Поддерживать
тех, кто говорит*



Кейс №5. Поговорим о хорошем



Феномен №1

«Рыбка Дори»

Через два-три месяца сотрудники забывают о том, что хорошего было сделано



Феномен №2

«Фотки из отпуска»

Рассказ о хорошем – почти также хорош, как само хорошее. Хорошо, не так ли?



«Вы сказали – мы делаем»



**ВЫ СКАЗАЛИ —
МЫ ДЕЛАЕМ**

БЫЛО  СТАЛО 

**НОВАЯ ТЕХНИКА ДЛЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ
ГАЗОТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ**

Современная модернизированная и эффективная техника поступила на Надеждинский участок автоколонны управления технологического транспорта и специальной техники для обслуживания ГТС в НГР

uslyshat'kazhdogo.rf

Заполни анкету с компьютера или мобильного устройства, из дома или с работы, передай по ссылке.

ПРИМИ УЧАСТИЕ В АНОНИМНОМ ИССЛЕДОВАНИИ
УСЛЫШАТЬ КАЖДОГО, ЧТО ДУМАЕШЬ ТЫ?

18 ЯНВАРЯ – 12 ФЕВРАЛЯ (онлайн ссылка)
18 ЯНВАРЯ – 29 ЯНВАРЯ (бумажная форма)

Довести до рабочих информацию об улучшениях на предприятиях



57

предприятий

180

экспертов вовлеченности



Шаблоны коммуникации: плакаты, выступления на нарядных, выступления директоров, статьи и т. д.



49 000 проинформированных сотрудников
в прямой коммуникации (за 2020 г.)



ПИР-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

3 щепотки успеха



*Действительно
делать, то,
что обещали*



*Собирать
фактологию*



*Использовать
множество
каналов
коммуникации*



Опрос



*Поднимите руки,
кто любит стихи
Пушкина?*



Кейс №6. Докажи, что любишь!



Феномен №1

«Это красиво»

Сотрудникам надо объяснить, как именно надо относиться к изменениям



Феномен №2

«Пушкина нельзя не любить»

Отношение к деньгам такое же иррациональное, как к Пушкину



Практика «Информирование о ЗП и соц. политике»



Донести до сотрудников изменения в системе оплаты труда, премиях и социальной политике



176

спикеров

35

горячих линий

12

роликов



Тираж в 5000 брошюр по всем аспектам социальной политики, трансляция роликов на 108 экранах



37 000

человек проинформировано устно очно и онлайн



Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

3 грамма успеха



*Преодолеть
барьер разговора
о зарплате*



*Дать позитивный
повод*



*Выверить все
формулировки.*

*Затем проверить
их еще раз.*

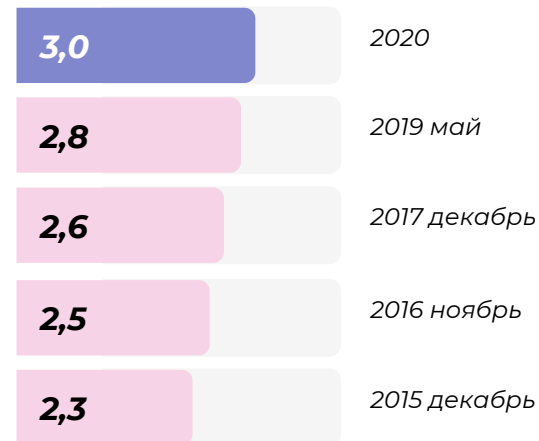
И еще раз



Какой результат?

Снижение травматизма

Повышение уровня культуры безопасности труда*



Независимая оценка по шкале Брэдли, где максимальный балл — 4

Рост вовлеченности сотрудников (+12 п.п. за 3 года, по методологии Kincentric)

Восприятие индекса «Культуры ПБ и ОТ» улучшилось за 4 года на 11 п.п., «Культуры экологии» на 10 п.п.

Диалог между руководством и коллективами (рост аудитории x 5 раз, количества вопросов x 10 раз)

Лучший работодатель в России, по мнению FORBES, по итогам 2019 г.

Рейтинг Headhunter и РБК (ключевой национальный рейтинг) – 12 место из 100 в 2020 г.



Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ



Спасибо за внимание!



Денис Витман



+7(921) 340 38 84



*denis.wittmann@
totconsulting.ru*



www.totconsulting.ru



Яна Семенова



+7(916) 814 74 00



*voytenkome@
nornik.ru*



www.nornik.ru