

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ
ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ**
(краткая версия)

Москва, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	3
2. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА.....	4
2.1. Положение о комплексной системе информирования	4
2.2. Приложение 1 - График проведения информационных встреч.....	11
2.3. Приложение 2 - Статус проведения информационных встреч.....	12

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы руководителям организаций, подразделений и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Целями данных рекомендаций являются:

- создание единого информационного пространства для всех работников Организации;
- информирование работников о деятельности Организации;
- получение обратной связи от работников и работа с ней;
- доведение сведений об изменениях в Организации;
- повышение лояльности и вовлеченности работников Организации;
- формирование корпоративной культуры соответствующей концепции бренда;
- создание и укрепление в коллективе командного духа и чувства общности;
- поддержание и развитие вертикальных и горизонтальных коммуникаций в Организации.

2. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА

2.1. Положение о комплексной системе информирования

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ООО «XXX»

от _____ 20__ г. № _____

Положение о комплексной системе информирования

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее «Положение о комплексной системе информирования» (далее – Положение) определяет порядок проведения комплексных мероприятий по информированию работников в « _____ » (далее – Организация).
- 1.2. Действие настоящего положения распространяется на все структурные подразделения и всех работников Организации.

2. Цели и задачи

2.1. Цели комплексной системы информирования:

- 2.1.1.обеспечение информацией, необходимой для эффективной работы;
- 2.1.2.укрепление чувства причастности к деятельности Организации;
- 2.1.3.улучшение взаимодействия для достижения общих целей;
- 2.1.4.внедрение изменений и формирование лояльности к изменениям;
- 2.1.5.создание атмосферы открытости и доверия;
- 2.1.6.укрепление трудовой дисциплины;
- 2.1.7.создание благоприятного психологического климата в коллективе.

2.2. Задачи комплексной системы информирования:

- 2.2.1.системное и своевременное каскадирование информации о стратегии и перспективах развития, актуальных целях и задачах, значимых событиях, достижениях и областях развития Организации;
- 2.2.2.формирование у работников единого восприятия и понимания деятельности Организации и ее подразделений;
- 2.2.3.совершенствование системы обратной связи с работниками;
- 2.2.4.повышение роли межличностной коммуникации в управлении изменениями.

3. Термины и определения

3.1. В Положении используются следующие термины:

- 3.1.1.**Холдинг** – совокупность юридических лиц, находящихся под управлением Организации на основании договоров о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации или контролируемых на основании преобладающего участия Организации (его дочерних обществ) в уставных капиталах данных юридических лиц либо на иных основаниях, предусмотренных действующим законодательством.
- 3.1.2.**Дивизион** – структурное подразделение Организации, отвечающее за соответствующее продуктовое направление деятельности и управляющее предприятиями данного продуктового направления. К дивизиону относится также юридическое лицо, созданное Организацией для управления конкретным продуктовым направлением деятельности;
- 3.1.3.**Предприятие** – промышленное предприятие, сервисная компания, входящие в состав Организации;
- 3.1.4.**Структурное подразделение предприятия** – производство / цех / дирекция / отдел / участок / бригада и др., работающие в структуре предприятия каждый в своем индивидуальном направлении.

3.2. Комплексная система информирования включает в себя следующие каналы и инструменты регулярной коммуникации:

3.2.1. «**Будь в курсе**» – общекорпоративный день информирования - совещание руководства Организации с руководителями дивизионов, предприятий, с последующей передачей информации через руководителей структурных подразделений (освещение значимых событий в отрасли, стратегических целей и задач развития, итоги работы за период, прошедший с момента последнего совещания).

3.2.2. «**Из первых уст**» - встречи руководителей дивизионов, предприятий и структурных подразделений с коллективами.

3.2.3. «**Пульс**» – оперативное каскадирование информации руководителями всех уровней в форме еженедельных оперативных совещаний по текущим важным вопросам.

3.2.4. **Корпоративные СМИ** – трех уровней: корпорация – предприятие - корпоративная газета.

3.3. Положение не отменяет существующие формы регулярных встреч руководителей с работниками (оперативные, селекторные и иные производственные совещания), проводимые с целью информирования персонала. При этом существующие встречи и совещания могут быть адаптированы для коммуникаций, перечисленных в предыдущем пункте.

4. Порядок проведения общекорпоративных дней информирования «Будь в курсе»

4.1. Дни информирования «Будь в курсе» проводятся в Организации в 4 этапа: общекорпоративный, дивизиона, предприятия и подразделения Организации.

Таблица 1

Уровень	Сроки проведения	Организаторы
Общекорпоративный	Не менее 1 раза в квартал	Руководитель холдинга
Дивизиона	Не менее 1 раза в квартал, не позднее 3 дней, после проведения общекорпоративного совещания	Руководитель дивизиона
Предприятия	Не менее 1 раза в квартал, не позднее 3 дней, после проведения дивизионального совещания	Руководитель предприятия
Подразделения	Не менее 1 раза в квартал, не позднее 3 дней, после проведения совещания на предприятии	Руководитель подразделения

4.2. Темы доклада / обсуждения и докладчики (см. Таблицу 2):

Таблица 2

Темы для доклада / обсуждения	Докладчики
<p>Стратегия, перспективы развития, планы</p> <p>1. ситуация в отрасли, позиция Организации по отношению к конкурентам;</p> <p>2. стратегия развития Организации (включая цели и задачи на предстоящий период);</p>	Руководитель холдинга

<p>3. перспективы и достижения Организации, включая реализованные и планируемые ключевые проекты;</p> <p>4. основные производственные показатели деятельности Организации;</p> <p>5. состояние рынка, объемы и планы продаж, планы по выпуску новых продуктов;</p> <p>6. мотивационная часть: награждение лучших работников, и др.</p>	
<p style="text-align: center;">Финансовое состояние</p> <p>1. выполнение дивизионами / предприятиями финансовых планов и прогнозов;</p> <p>2. влияние макроэкономических факторов на деятельность Организации;</p>	<p style="text-align: center;">Руководитель холдинга по финансам</p>
<p style="text-align: center;">Качество</p> <p>1. достижение ключевых показателей в области качества продукции;</p> <p>2. обратная связь с потребителями;</p>	<p style="text-align: center;">Руководитель холдинга по качеству</p>
<p style="text-align: center;">Производственная система</p> <p>1. достижение ключевых показателей по внедрению и развитию производственной системы Организации, распространение передового опыта, в т.ч. на поставщиков;</p> <p>2. наиболее заметные улучшения (принесшие значительную экономию денежных средств, времени и др.), внедренные в Организации за истекший период;</p> <p>3. вовлечение работников в проекты улучшений, в т.ч. выполнение проектов улучшений руководителями и ключевыми работниками;</p> <p>4. цели и задачи по развитию производственной системы на предстоящий период и др.</p>	<p style="text-align: center;">Руководитель холдинга по производству</p>
<p style="text-align: center;">Управление персоналом</p> <p>1. нововведения в политике по работе с персоналом;</p> <p>2. материальная и нематериальная мотивация, лучшие практики обучения, развитие кадрового резерва, выполнение планов по результатам опроса «Ваше мнение»;</p> <p>3. итоги и анонсирование общекорпоративных мероприятий;</p> <p>4. назначения руководителей и др.</p>	<p style="text-align: center;">Руководитель холдинга по управлению персоналом</p>
<p style="text-align: center;">Экология и безопасность труда</p> <p>1. данные о травматизме с кратким анализом причин;</p> <p>2. проекты в сфере улучшения экологической обстановки, повышения безопасности труда;</p> <p>3. энергетическая эффективность;</p>	<p style="text-align: center;">Руководитель холдинга по экологии и безопасности труда</p>

Экспортные продажи	Руководитель холдинга, отвечающий за экспорт
<ol style="list-style-type: none"> 1. продвижение продуктов Организации на экспортных рынках, итоги продаж, имиджевые мероприятия с зарубежными партнерами; 2. достижение ключевых показателей увеличения доли экспорта, проблемы и пути решения. 	
Иные темы	Руководитель холдинга
<ol style="list-style-type: none"> 1. Функциональные и иные направления, в которых произошли или планируются изменения. 	

4.3. Программа совещания руководителей утверждается информационным письмом руководителя холдинга не позднее, чем за 1 неделю до назначенной даты проведения общекорпоративного дня информирования.

4.4. Презентации по установленным темам выступлений направляются в Отдел персонала холдинга не позднее, чем за 3 рабочих дня до проведения дня информирования.

4.5. Роли участников дней информирования:

4.5.1. Руководитель холдинга по управлению персоналом:

4.5.1.1. формирует и согласовывает с руководителем холдинга повестку и список докладчиков совещания;

4.5.1.2. оповещает докладчиков и постоянных участников общекорпоративного дня информирования о назначенных руководителем холдинга дате, времени и месте проведения совещания руководителей в рамках общекорпоративного дня информирования;

4.5.1.3. консолидирует доклады-презентации по заявленным темам для общекорпоративного дня информирования;

4.5.1.4. консолидирует графики проведения дней информирования (после общекорпоративного) в дивизионах, на предприятиях, в структурных подразделениях предприятий Организации;

4.5.1.5. формирует сводный отчет по результатам проведения дней информирования и предоставляет его руководителю холдинга.

4.5.2. Аппарат руководителя холдинга:

4.5.2.1. обеспечивает техническую и организационную подготовку общекорпоративного дня информирования (обеспечение встречи и размещения участников, перевода, технической оснащённости зала для проведения общекорпоративного дня информирования и др.);

4.5.3. Докладчики общекорпоративного дня информирования:

4.5.3.1. обеспечивают подготовку материалов (презентации / текстовые версии докладов) к своему выступлению и предоставляют их в электронной версии руководителю холдинга по персоналу не позднее, чем за 3 рабочих дня до проведения общекорпоративного дня информирования;

4.5.4. Подразделение, отвечающее за внутрикорпоративные коммуникации:

4.5.4.1. готовит и направляет участникам общекорпоративного дня информирования печатные тезисы для устного информирования в коллективах предприятий (в течение 2 рабочих дней после проведения общекорпоративного дня информирования);

4.5.5.Руководители дивизионов:

- 4.5.5.1. дополняют тезисы общекорпоративного дня информирования информацией о деятельности Дивизиона;
- 4.5.5.2. обеспечивают каскадирование информации по цепочке Директор дивизиона – руководители Предприятий дивизиона (не позднее 5 рабочих дней с даты получения тезисов общекорпоративного дня информирования);
- 4.5.5.3. лично встречаются с коллективами подразделений (не реже 2-х раз в год).

4.5.6.Руководители предприятий:

- 4.5.6.1. Организуют встречи руководителя с коллективом;
- 4.5.6.2. дополняют полученные тезисы информацией о деятельности Предприятия;
- 4.5.6.3. обеспечивают информирование руководителей подразделений Предприятия (не позднее 2 рабочих дней с даты получения тезисов);
- 4.5.6.4. лично встречаются с коллективами подразделений, не реже 3-х раз в год.

4.5.7.Руководители структурных подразделений предприятий:

- 4.5.7.1. дополняют полученные тезисы информацией о деятельности конкретного структурного подразделения, где выступает руководитель;
- 4.5.7.2. обеспечивают каскадирование информации коллективам по цепочке производство / цех / дирекция / отдел / участок / бригада (не позднее 3 рабочих дней с даты получения тезисов);
- 4.5.7.3. лично встречаются с коллективами подразделений, на постоянной основе.

4.5.8.Руководители служб по персоналу дивизионов / предприятий:

- 4.5.8.1. организуют сбор «обратной связи» от работников, анкетирование по итогам проведения информационных встреч в коллективах, консолидацию вопросов / предложений работников по результатам проведенных встреч (не позднее 3 дней после проведения общекорпоративного дня информирования по форме Приложения №1);
- 4.5.8.2. анализируют вопросы и предложения работников, предпринимают действия для решения обозначенных работниками проблем;
- 4.5.8.3. представляют отчет о проведении информационных встреч руководителю холдинг по персоналу по форме Приложения №2 не позднее 1 рабочего дня по окончании информационных встреч в Дивизионов / на предприятиях.

5. Порядок организации встреч «Из первых уст»

- 5.1. Дни информирования «Из первых уст» — это встречи руководителей дивизионов, предприятий и структурных подразделений с коллективами.
- 5.2. Отдел персонала холдинга определяет список руководителей-участников встреч «Из первых уст», разрабатывает типовой сценарий, рекомендации по проведению встреч.
- 5.3. Отдел персонала холдинга формирует графики встреч (в течение года), определяют тематику в соответствии с возглавляемым руководителем направлением: междивизиональная кооперация, совместная разработка продуктов, повышение качества, развитие производственной системы, экспорт, энергосбережение, развитие персонала и т.д.
- 5.4. Отдел по внутрикорпоративным коммуникациям готовит руководителям тезисы для встреч с работниками (на основе предоставленной информации), готовит ответы на вопросы, которые предварительно собирает Отдел персонала.

- 5.5. Руководители проводят встречи с персоналом на предприятиях в регионах присутствия не реже 2 раз в год.
- 5.6. Дирекция по персоналу проводит анкетирование по результатам встреч. Совместно с руководителями по направлениям организует подготовку ответов на вопросы, заданные в анкетах, и направляет их для информирования коллектива

6. Порядок организации встреч «Пульс»

- 6.1. Руководители всех уровней проводят устное каскадирование информации по существующей системе еженедельных / ежедневных оперативных совещаний на какую-либо важную для отдельного коллектива отдельного предприятия или подразделения «горячую» тему (качество питания, реорганизация производств и перемещение персонала, обеспечение СИЗ и т.д.) или на общую для Организации актуальную тему (выплата годового вознаграждения, повышение заработной платы, опрос «Ваше мнение» и т.п.);
- 6.2. Руководители служб по персоналу готовят тезисы для каскадирования;
- 6.3. «Пульс» организуется по мере наступления событий, появления актуальной темы как быстрая реакция на вопросы, которые волнуют работников в данный момент, или носят упреждающий характер.

7. Порядок информирования через корпоративные СМИ

- 7.1. На предприятиях холдинга распространяются следующие корпоративные СМИ: ...
- 7.2. Отдел внутрикорпоративных коммуникаций разрабатывает фирменный стиль, формат и содержание медийных инструментов, организует выпуск продуктов из единого центра:
- 7.3. Руководители дивизионов, функций, предприятий формируют планы публикаций для журнала «Время машин» на год и своевременно предоставляют информацию для создания номеров
- 7.4. Локальные печатные издания выпускаются в едином корпоративном стиле и согласовываются с отделом по работе с персоналом холдинга.
- 7.5. Отделы персонала дивизионов / предприятий организуют своевременный забор тиражей журнала и распространение его среди работников, периодическое анкетирование персонала для получения обратной связи

8. Приложения

- 8.1. Приложение 1 - График проведения информационных встреч
- 8.2. Приложение 2 - Статус проведения информационных встреч

2.2. Приложение 1 - График проведения информационных встреч

**График проведения информационных встреч в
(наименование дивизиона/предприятия)**

№ п/п	Этап	Дата	Место	Время	Спикер	Охват (кол-во чел.)
1	Дивизиональный					
2	Предприятие №1					
2.1	<i>Структурное подразделение №1</i>					
2.2	<i>Структурное подразделение №2</i>					
3	Предприятие №2					
3.1	<i>Структурное подразделение №1</i>					
3.2	<i>Структурное подразделение №2</i>					

2.3. Приложение 2 - Статус проведения информационных встреч

**Статус проведения информационных встреч в
(наименование дивизиона/предприятия)**

№ п/п	Предприятие	Количество проведенных встреч	Охват сотрудников		Вопросы/ предложения работников, пути решения обозначенных проблем
			Кол-во чел.	Процент от фактической численности	
ИТОГО:					