



АПРЕЛЬ 2017

**Эволюция служб
внутренних коммуникаций
в российских компаниях.**

Галина Кан, Дмитрий Плотников,
Антон Элемосо

Эволюция служб внутренних коммуникаций в российских компаниях.

Основные цели и выводы исследования

Внутренние коммуникации есть во всех более или менее крупных компаниях. Как только число сотрудников компании превышает некую магическую цифру (обычно 150-200 человек), кадровые службы приходят к собственнику с планом и бюджетом внутренних коммуникаций. Эдакий атрибут «взрослости» компании, наряду с собственным юридическим отделом или ИТ департаментом.

Однако фронт работ юристов или ИТ-специалистов относительно понятен. А вот чем занимаются сотрудники отдела внутренних коммуникаций (помимо организации новогоднего корпоратива, конечно), это вопрос, требующий прояснения.

Компания Moscow Consulting Group (MCG) провела опрос среди 20 руководителей служб внутренних коммуникаций крупных российских и международных компаний. В процессе опроса мы стремились понять:

- (1) Каковы цели и задачи службы внутренних коммуникаций? Варьируются ли они в зависимости от отрасли компании? Зависят ли они от величины компании или от социальных и демографических особенностей их сотрудников?
- (2) Каковы инструменты, используемые службами внутренних коммуникаций? Чем отличаются эти инструменты в разных компаниях? Какие из этих инструментов наиболее популярны, наиболее эффективны? И как измеряется эффективность мероприятий и инициатив?
- (3) Какие компании можно назвать «эталоном», демонстрирующими наилучшие достижения в сфере внутренних коммуникаций и почему? И какие преимущества даёт использование лучших методик в сфере внутренних коммуникаций компаниям, их применяющим?

По результатам наших исследований мы обратили внимание на то, что даже само понятие «внутренние коммуникации» воспринимается в разных компаниях по-разному. Внутренние коммуникации – это что-то из области soft-skills. И нигде, ни в российских, ни в зарубежных компаниях единого понимания этого термина нет. Для одних это мероприятия по удержанию и мотивированию персонала, для других – набор инструментов для информирования сотрудников. Самые передовые руководители указывали, что задача внутренних коммуникаций заключается в формировании единого мнения сотрудников о компании, о ее целях и ценностях.

Мы не выявили никакой связи между уровнем развития внутренних коммуникаций и сферой деятельности компании, ее размером, формой собственности или другими атрибутами. Все компании пользуются примерно одинаковым набором инструментов – от внутрикорпоративных порталов до конкурсов на звание лучшего сотрудника. Здесь, скорее, разница в эффективности использования таких инструментов. В какой мере интранет удобен и полезен для сотрудников? В какой мере корпоративные мероприятия (встречи и обращения руководства, конкурсы и соревнования) являются содержательными и привлекательными для участников?

Наши консультанты привыкли измерять любую инициативу компании и оценивать ее с точки зрения экономической эффективности и влияния на конечный результат. Поэтому нас удивил факт отсутствия в сфере внутренних коммуникаций конкретных и общепринятых КПЭ, напрямую связанных со стратегическими целями организации в целом, а также почти полное непонимание со стороны руководителей служб внутренних коммуникаций того, что такие связи в принципе могут и должны выстраиваться и согласовываться.

Большинство специалистов внутренних коммуникаций указывали на одни и те же проблемы – на недостаточное внимание со стороны руководства, недостаточность знаний и ограниченность возможностей по обмену опытом с коллегами.

На наш взгляд, повысить «статус» служб внутренних коммуникаций можно будет, если найти способ определения их экономической эффективности. Конечно, это непростой путь. Но здесь будет уместным провести аналогию с эволюцией оценки качества обслуживания клиентов.

Когда-то, большинство руководителей сходились на том, что да, конечно, обслуживать клиентов надо качественно и вежливо, но что значит «качественное и вежливое обслуживание»? Как измерить и оценить степень «вежливости» одного сотрудника по сравнению с прочими? И как это влияет на конечный результат? Что должен делать сотрудник, если клиент требует больше «внимания и вежливости», чем предусмотрено стандартами? Может быть, будет лучше, если сотрудник просто сосредоточится на выполнении своих прямых обязанностей, тогда он успеет обслужить больше клиентов и, как результат, принесет больше денег компании?

Так было еще 10 лет назад. Но сегодня для компаний является само собой разумеющимся возможность оценки «качества и вежливости обслуживания». Проводятся тренинги для сотрудников, расходуются средства на постоянный сбор и обработку информации по «обратной связи» от клиентов. Существуют неоспоримые и общепринятые КПЭ и мотивационные инструменты для оценки и вознаграждения качества работы сотрудников.

Что же произошло?

Сначала за рубежом, а потом и у нас, в России, компании научились увязывать качество обслуживания с конечным результатом компании. Появились исследования, наглядно демонстрирующие, что каждый «недовольный клиент» с вероятностью $N\%$ расскажет X другим существующим и потенциальным клиентам, которые с вероятностью $Y\%$ откажутся от обслуживания в данной компании. Зная средний чек клиента можно математически рассчитать размер потерянной выгоды и влияние на прямой финансовый результат. Такой расчет можно усложнить и уточнить, определяя параметры в зависимости от социо-демографического сегмента клиентов, географического расположения объекта, продукта компании и других факторов.

Основные задачи службы внутренних коммуникаций – это трансляция единых ценностей и стратегических целей компании, информирование сотрудников о деятельности компании, повышение мотивации и сплоченности трудового коллектива.

Мы уверены, что лет через 5-10 службы внутренних коммуникаций также начнут применять общепринятую и обоснованную методологию, демонстрирующую связь качества своей работы с конечным результатом компании. Сначала передовые компании (т.е. те компании, руководители которых заинтересованы в максимальной эффективности своих сотрудников) методом проб и ошибок будут пытаться найти связь между единой системой ценностей сотрудников и финансовым результатом компании. А затем, постепенно, их опыт будет распространяться среди прочих компаний.

Понятно, что быть первым сложно и, зачастую, затратно. Поэтому ниже мы попытались предложить руководителям-первопроходцам несколько направлений и идей, которые можно пытаться оцифровать уже сегодня.

- (1) Сотрудники согласованно и верно транслируют стратегические цели компании во внешний мир, т.е. имеющимся и потенциальным клиентам и сотрудникам. То есть этим они привлекают и удерживают в компании людей с определенными ценностями, совпадающими с миссией компании;
- (2) В своих действиях сотрудники могут самостоятельно расставлять приоритеты, исходя из четкого понимания стратегии компании. Например, в случае возникновения нестандартной ситуации сотрудник имеет некий ориентир (ценности компании), и может принять решение, которое соответствует ему;
- (3) Сотрудники, жизненные ценности которых совпадают со стратегическими задачами компании, будут дольше оставаться в штате и быстрее продвигаться по карьерной лестнице в компании;
- (4) Сотрудники своевременно уведомляются о событиях в компании, а компания в свою очередь своевременно получает обратную связь. Таким образом, руководство имеет возможность лучше понимать, поддерживает ли персонал стратегию и тактику компании;
- (5) Сотрудники знают своих руководителей, верят в их возможности и поддерживают их инициативы. Таким образом, повышается лояльность к компании и мотивация персонала.

Детальное описание результатов исследования

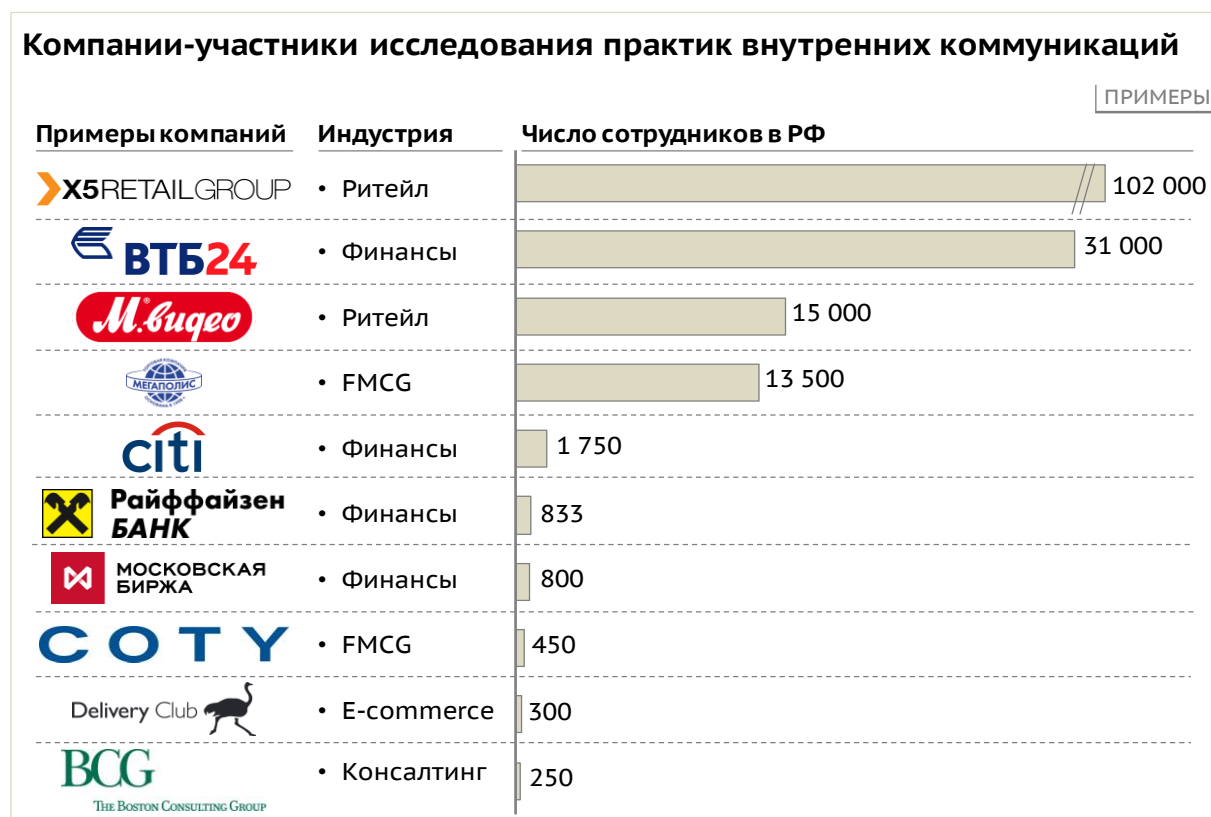
Исследование по изучению практик и инструментов внутренних коммуникаций (ВК) проводилось в период с декабря 2016 года по март 2017 года. В нем приняли участие представители 20 компаний: 11 российских и 9 представительств международных компаний в России из таких отраслей, как ритейл, финансы, здравоохранение, консалтинг и другие.

В процессе интервью с руководителями департаментов внутренних коммуникаций мы выяснили, что бюджеты данных служб невелики и составляют менее трети бюджета внешних коммуникаций компаний (PR), исключая затраты на новогодние корпоративы. Численность специалистов внутренних коммуникаций в компании также невелика и насчитывает в среднем 1 специалиста на 3 тысячи сотрудников.

Примеры компаний-участников, а также описание размеров компаний и их отраслей приведены на Рисунке 1.

При опросе большинство специалистов назвали весь базовый набор инструментов внутренних коммуникаций (рассылки, интранет, встречи руководства с сотрудниками). Однако, только менее половины опрошенных компаний используют более сложные цифровые инструменты, учитывающие предпочтения современного городского жителя в потреблении контента (корпоративные мессенджеры, мобильные приложения и видеоролики), либо такие оригинальные подходы к внедрению элементов корпоративной культуры, как «послы ценностей». Послы ценностей – это сотрудники, на добровольной основе помогающие коллегам научиться использовать ценности компании в ежедневной работе. При этом мессенджеры и послов ценностей наряду со встречами руководства с сотрудниками наши респонденты рассматривают, как наиболее эффективные инструменты.

Рисунок 1.



Частота использования инструментов внутренних коммуникаций, а также мнение наших респондентов относительно оценки эффективности этих инструментов отражены на Рисунке 2.

Несмотря на то, что в целом, набор используемых инструментов схож, уровень развития внутренних коммуникаций в компаниях довольно сильно различается. В ходе нашего исследования мы выделили 3 стадии развития функции внутренних коммуникаций. Разумеется, такое деление является в некоторой степени условным, и качество различных аспектов внутренних коммуникаций в одной компании может сильно отличаться. Однако схожих черт у процессов внутренних коммуникаций в компаниях, попавших в одну группу, все же больше чем различий.

К первой группе мы отнесли компании, которые используют **базовый набор процессов (1)** внутренних коммуникаций. Речь идет главным образом о таких востребованных бизнесом функциях, как организация мероприятий и информирование сотрудников о ключевых событиях. При этом используется минимальный набор коммуникационных инструментов (интранет, корпоративный журнал, рассылки) и, как правило, не применяется ни продуманная стратегия, ни, тем более, объективная оценка эффективности.

В основном в эту группу вошли небольшие по размеру компании, которые только недавно начали внедрять инструменты внутренних коммуникаций, либо филиалы крупных международных компаний без интенсивной локализации бизнеса (например, небольшие филиалы международных банков с ограниченным количеством предлагаемых на российском рынке продуктов).

Рисунок 2.



Подавляющее большинство компаний-респондентов по уровню развития внутренних коммуникаций попали в группу, которую мы назвали **ключевой сервис (2)**. Она предполагает более широкий набор инструментов внутренних коммуникаций и более высокий уровень их использования. В таких компаниях специалисты по внутренним коммуникациям сами инициируют мероприятия для повышения вовлеченности персонала, а также активно развивают имеющиеся каналы и запускают новые. Стратегия внутренних коммуникаций в этом случае может являться частью общей коммуникационной стратегии компании, а подходы к оценке эффективности инструментов могут включать как опросы удовлетворенности сотрудников, так и базовую пользовательскую статистику по посещаемости мероприятий и заходов на страницы для цифровых каналов коммуникации. В таких компаниях руководство понимает, что успех компании и уровень мотивации сотрудников как-то взаимосвязаны, однако прямых попыток определения корреляции между финансовым результатом и эффективностью инструментов внутренних коммуникаций не предпринимается.

В 2-3 компаниях нашей выборки внутренние коммуникации играют большую, а иногда и главенствующую роль в деле повышения вовлеченности персонала и могут называться **системообразующей функцией (3)**. В этих компаниях ведется системная работа с брендом работодателя, а отдел внутренних коммуникаций может инициировать совместные стратегические проекты с бизнесом. При этом стратегия внутренних коммуникаций декомпозируется из стратегии компании, а для оценки эффективности используется широкий набор методов, начиная с фокус-групп и заканчивая детальной оценкой пользовательской статистики по каждому цифровому каналу на уровне популярного веб-портала.

На Рисунках 3 – 5 мы обозначили каждую из вышеописанных групп как **1** **2** **3**

Различия в уровне развития внутренних коммуникаций в компаниях наглядно проявляются в особенностях использования инструментов. Так, компании из третьей группы не только используют новейшие цифровые технологии, но и находят способы усилить действенность традиционных инструментов с помощью нестандартных подходов (таких как, например, привлечение политтехнологов для подготовки выступлений CEO в региональных представительствах).

На рисунке 3 представлены особенности использования инструментов внутренних коммуникаций в компаниях, принявших участие в исследовании.

Рисунок 3.

| Особенности использования инструментов внутренних коммуникаций | |
|--|--|
| Инструмент | Особенности использования |
| Встречи руководства с сотрудниками региональных отделений | Мы с большим вниманием отнеслись к организации визитов руководства в регионы, даже привлекли политтехнологов для консультаций // 3 |
| Встречи с руководством для линейного персонала | У нас любой сотрудник имеет право прийти на личную встречу с председателем правления и сотрудники действительно пользуются этим правом в отличие от многих других компаний, где существует такая практика // 2 |
| Мобильное приложение | Мы используем мобильные приложения для отправки персонализированного контента сотрудникам // 2 |
| Инtranет | У нас в интранете реализован инструмент позволяющий отправить любому сотруднику рор-up сообщение на экран компьютера // 2 |
| Почтовые рассылки | Наиболее успешными у нас оказались рассылки с историями сотрудников // 2 |
| Видео-контент | Большую часть видео-контента у нас сотрудники снимают сами и выкладывают в корпоративную социальную сеть // 3 |
| Мессенджеры | Наши сотрудники активно используют Slack, как для рабочей коммуникации, так и для общения // 1 |
| Социальные сети | Мы одна из немногих компаний в России, которая тестирует новый инструмент – Facebook at Work // 3 |
| Печатные издания | Мы постарались сделать наш журнал похожим не на типичный корпоративный продукт, а на популярное глянцево издание // 2 |
| Конкурсы/акции | У нас проводится очень много спортивных мероприятий, сотрудники формируют лиги по разным видам спорта по всей стране // 3 |
| Благотворительные мероприятия | Сотрудники сами ставят и участвуют в спектаклях в детских домах и домах престарелых // 2 |

На рисунке 4 отражены различия в подходах к оценке эффективности, применяемых компаниями, отнесенными к разным группам.

К сожалению, в нашей выборке не нашлось ни одной компании, в которой бы исследовалась связь между внутренними коммуникациями и результативностью бизнеса. А, ведь, именно это в значительной степени и вызывает все те сложности, с которыми сталкиваются отделы внутренних коммуникаций в своей работе.

На рисунке 5 мы показали основные барьеры, которые ограничивают возможности служб внутренних коммуникаций, и которые упоминаются нашими респондентами.

Рисунок 4.



Рисунок 5.



О КОМПАНИИ MCG

Moscow Consulting Group (MCG) была создана бывшими консультантами McKinsey & Company, для того чтобы удовлетворить растущий спрос в России и СНГ на качественные консультационные услуги для компаний, находящихся на разных этапах развития

Гибкая бизнес модель

- MCG использует уникальную для России передовую модель бизнеса, в основе которой лежит гибкий подход к формированию проектных команд: модель, сочетающую привлечение как собственных сотрудников компании, так и тщательно отобранных независимых консультантов и отраслевых экспертов

Консультанты высочайшего уровня

- Все наши консультанты - выходцы из ведущих консалтинговых фирм (McKinsey, BCG, Bain). Качество нашего пула консультантов позволяет выбирать людей, знания и навыки которых максимально соответствуют потребностям каждого конкретного проекта

Огромная профессиональная сеть

- Мы сотрудничаем с более чем с 500 консультантами и 1000 экспертов более чем из 25 стран. MCG работает в партнерстве с консалтинговыми и исследовательскими компаниями из России, Литвы, Беларуси, Китая, Южной Африки, Великобритании и США

Стратегические и операционные проекты

- MCG успешно реализовывает стратегические и операционные проекты в различных отраслях для российских и международных клиентов

Для получения более подробной информации о компании Moscow Consulting Group посетите www.mcgroup.ru



Банный переулок д. 2, стр. 1
Россия, Москва, 129110

Тел : +7 (495) 540-56-67
Факс : +7 (495) 540-56-67

Email : info@mcgroup.ru
Web : www.mcgroup.ru

