

# Внутренние коммуникации в развитии корпоративной культуры

ВАЖНОЕ В СТАТЬЕ:

1. **Переход к открытости и прозрачности госструктуры через построение системы внутренних коммуникаций.**
2. **Выделение целевых групп сотрудников и описание их роли во внутренних коммуникациях и развитии культуры.**
3. **Каналы коммуникации, инструменты и продукты для разных целевых групп сотрудников.**



**Тамила Герасименко,**

менеджер по внутренним коммуникациям  
департамента персонала Национального  
банка Украины (Киев, Украина)

**Тамила Герасименко** в 2010 году окончила Киевский национальный университет культуры и искусств («документоведение и информационная деятельность»). Основные этапы карьеры: журналист, затем старший журналист газеты «Новини Київщини» (2006–2011), заместитель главного редактора журнала *Drinks Gallery* (2011–2013); PR-специалист компании «Баядера» (2013–2013), PR-специалист *Forward Bank* (2014–2015); PR-специалист АО «Укрэксимбанк» (2015–2016). С 2016 года по настоящее время — менеджер по внутренним коммуникациям департамента персонала Национального банка Украины.

## Почему организациям важно управлять внутренними коммуникациями? И как выстроена эта работа в Национальном банке Украины (НБУ)?

Внутренние коммуникации как управленческая функция решают стратегическую задачу построения эффективной системы взаимодействия внутри организации, и являются одним из инструментов развития корпоративной культуры. Что это значит на практике, и как строить и развивать данную функцию в организации — особенно, когда речь идет о госсекторе, известном бюрократией и консервативностью?

НБУ в период трансформации (2014–2015 годы) столкнулся с информационными «разрывами» в вертикальной и горизонтальной коммуникациях, отсутствием единого понимания целей и налаженной системы информирования, а также нежеланием сотрудников делиться информацией друг с другом. Подразделения, будто отдельные «крепости», защищали свои невидимые границы. Часто информацией не обменивались даже между отделами одного управления. Электронная почта — неотъемлемая часть рабочего процесса во всем мире — здесь стала каналом взаимодействия между сотрудниками только в 2016 году. Принцип «закрытости» работал в нашей организации годами, и переломить его было непростой задачей.

Одним из решений во время перехода к открытости и прозрачности центробанка стало построение системы внутренних коммуникаций.

**Проблема:**  
отсутствие налаженной системы информирования в банке

**Решение:**  
построение системы внутренних коммуникаций

Национальный банк Украины, одним из первых в государственном секторе начавший путь изменений, сейчас удерживает уверенные позиции лидера реформ, в том числе и в сфере управления персоналом.

Два года подряд центральный банк нашей страны был победителем премии «HR-бренд Украина»: с кейсом о внутренней трансформации в 2016 году (1-е место) и изменениях культуры организации в 2017 году (3-е место).



## Информировать и объединять команды

Внутренние коммуникации по своей сути — это **взаимодействие всех сотрудников между собой**. Поэтому в построении системы внутренних коммуникаций задействованы в разной степени все подразделения и сотрудники разных уровней управления.

Первый шаг к развитию внутренних коммуникаций в Национальном банке сделал новый топ-менеджмент, внедряя демократичные подходы к управлению и демонстрируя открытость собственным примером. Драйвером организационных изменений, с которого началась масштабная трансформация центробанка, стал также департамент персонала. Вместе с сокращением уровней иерархии и упрощением своей структуры HR-подразделение вовлекло сотрудников банка в проекты внутренней трансформации.

**Шаг 1:**  
открытость со стороны топ-менеджеров

## Кейсы управления

### Шаг 2: исследование ценностей банка

Первой ласточкой стало исследование организационных ценностей в рамках разработки стратегического видения и внедрения системы управления рабочей деятельностью (*Performance Management System*), схематически представленные на рисунках 1 и 2.



РИС. 1  
Организационные ценности НБУ

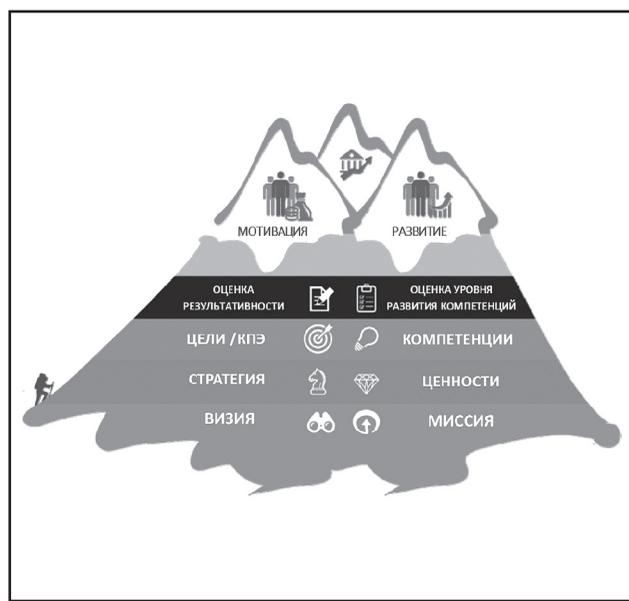


РИС. 2  
*Performance Management System*

### Шаг 3: первая стратеги- ческая сессия топ-менеджеров итоги которой транслировались всем сотрудникам

Была организована первая стратегическая сессия руководителей уровней *Board* и *Board-1*, итоги которой транслировались всем сотрудникам. Одновременно для коллектива были проведены первые мероприятия, запускались новые форматы обучения, стартовали корпоративные программы: «Кадровый резерв», «Наставничество», «Школа внутренних тренеров», «Школа проектных менеджеров». Благодаря высокой вовлеченности эти активности позволили объединить сотрудников вокруг общих ценностей и целей.

Тем не менее внутренние коммуникации часто оставались бессистемными. В 2016 году задачи внутренних коммуникаций взял на себя департамент персонала, сформировав отдельную функцию с тремя ключевыми задачами:

- 1) создание единого информационного поля внутри организации;
- 2) трансляция организационных ценностей и принципов корпоративной культуры;
- 3) создание площадок для формального и неформального общения.

### Шаг 4: департамент персонала — ответственный за внутренние коммуникации

Для решения этих задач были, в частности, систематизированы каналы коммуникаций и создан новый канал информационных рассылок по электронной почте — «Инфоцентр», разработаны новые форматы мероприятий, а также социальных и благотворительных инициатив на принципах корпоративного волонтерства.

В 2016 году было проведено первое в истории Национального банка Украины масштабное исследование корпоративной культуры, охватившее свыше 2450 сотрудников. На основании результатов исследования рабочая группа из сотрудников разных подразделений центробанка сформировала целевую модель корпоративной культуры, определив ее как адаптивную и гибкую. Такая культура базируется на принципах сбалансированности решений, инновационности идей и открытости новому, социальной и экологической ответственности, скорости реагирования на изменения, многозадачности и широты мышления.

Для мониторинга развития корпоративной культуры (то есть того, насколько мы приближаемся к целевому состоянию) ежегодно проводятся исследования, направленные на изучение одного или нескольких элементов культуры. К примеру, в 2017 году акцент был сделан на лидерство, взаимодействие и внутренние коммуникации, а в 2018-м — на мотивацию.

НБУ продолжает развивать адаптивную и гибкую корпоративную культуру, работая с системообразующими факторами:



профессиональной реализацией;



признанием;



коммуникациями на уровне «руководитель — сотрудник»;

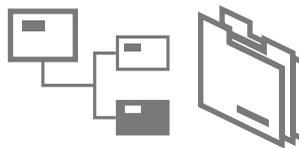


идентичностью сотрудника с организацией.

Система внутренних коммуникаций в Национальном банке направлена на развитие корпоративной культуры и охватывает каналы, инструменты и продукты для разных целевых групп сотрудников. Условно можно выделить две категории коммуникаций (см. табл. 1):



личное, живое общение  
(*person-to-person*);



информирование посредством  
онлайн- и офлайн-каналов.

Многие активности «лицом к лицу» зарождаются с легкой руки отдельных руководителей и сотрудников, а затем становятся общепринятой практикой в организации.

**ТАБЛИЦА 1 Категории коммуникаций в НБУ**

Активная личная коммуникация	Информирование
<ul style="list-style-type: none"> <li>• коммуникационные встречи подразделений, инициированные самими подразделениями и активно внедряемые во всей организации</li> <li>• регулярное личное общение руководителя с сотрудниками: каскадирование информации и обратная связь на разных уровнях</li> <li>• коммуникационные, управленческие, стратегические сессии функциональных блоков и отдельных подразделений</li> <li>• круглые столы и семинары по актуальным проектам и темам, касающимся деятельности организации</li> <li>• мотивационные встречи с приглашенными спикерами</li> <li>• презентации и обсуждения проектов с ограниченным пулом участников</li> <li>• корпоративные, социально-благотворительные мероприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• регулярные новости на внутреннем портале, который является точкой входа в информационные системы, а также отдельная информация на порталах подразделений</li> <li>• информационные рассылки e-mail (инициировать рассылку может любое подразделение; отдельные письма рассылаются с ящиков направлений, еженедельные дайджесты — с «Инфоцентра»)</li> <li>• онлайн-трансляции презентаций и мотивационных встреч</li> <li>• постеры и информационные буклеты, распространяемые в офисах</li> <li>• видеоролики на телеэкранах в холлах и столовых</li> </ul>

## Вовлекать сотрудников и развивать корпоративную культуру

В прошлом году НБУ усовершенствовал подходы и систему внутренних коммуникаций, сделав их более таргетированными. Как результат, были выделены отдельные целевые группы сотрудников и определены их роли. Фокус с информирования сместился на вовлечение и развитие корпоративной культуры.

На первый план вышли активные способы коммуникации: презентации, встречи, семинары, регулярное общение руководства с сотрудниками, межличностное общение. Топ-менеджмент еженедельно встречается с руководителями подразделений. Коммуникационные встречи с формата знакомства с деятельностью коллег трансформировались в семинары и круглые столы на актуальные темы. Внедряются регулярные коммуникационные сессии отдельных подразделений.

Информирование с помощью каналов пассивного восприятия поддерживает активную коммуникацию, закрепляя ключевые сообщения, которые необходимо донести до наших сотрудников.

Тематика внутренних активностей условно делится на три блока:

### Таргетирование внутренних коммуникаций





**РИС. 3**  
Одна из главных задач внутренних коммуникаций — способствовать достижению стратегических целей через развитие корпоративной культуры

В любой организации люди взаимодействуют с людьми. Поэтому были выделены целевые группы и описаны их роли во внутренних коммуникациях и развитии корпоративной культуры, которые синхронизированы с распределением ролей в развитии лидерства. В Национальном банке внутреннее взаимодействие направлено на четыре целевые группы персонала (см. табл. 2). Такая дифференциация целевых групп помогает выбирать оптимальные каналы для конкретной коммуникации и внедрять каскадирование информации. Ключевая роль в поддержании единого информационного поля при этом постепенно переходит к руководителям разных уровней — лидерам подразделений и команд.

### Выделение целевых групп

**ТАБЛИЦА 2** Целевые группы персонала во внутренних коммуникациях

<b>Визионеры</b>	Члены Правления, которые создают видение будущего, определяют долгосрочную стратегию, целевую модель корпоративной культуры. Соответственно, и во внутренних коммуникациях они задают тон, но партию первой скрипки играют руководители уровня <i>Board-1</i>
<b>Лидеры мнений</b>	Руководители <i>Board-1</i> принимают решения, транслируют понимание стратегии, управляют командами и развивают их
<b>Амбассадоры</b>	Сотрудники, независимо от должности и роли, которые дают регулярную обратную связь, формируют корпоративную культуру и транслируют ее как внутри, так и вовне
<b>Лидеры изменений</b> ( <i>opinion makers</i> )	Вовлеченные сотрудники с активной жизненной позицией, часто участвующие в нескольких инициативах и проектах. Это неформальные лидеры, к которым прислушиваются коллеги; именно они формируют отношение к стратегии и целям, поддерживают и содействуют изменениям корпоративной культуры

## Кейсы управления

Коммуникации строятся на принципах открытости и партнерства. Сотрудники первыми узнают о важных достижениях, решениях, кадровых ротациях и стратегических проектах.

**Команда НБУ взяла участие у Пробегу під каштанами**

80 працівників НБУ приєдналися у неділю, 3 червня, до благодійного 26-го Пробегу під каштанами. Легкоатлетична команда нашого банку, до якої увійшли представники різних блоків та департаментів, здодала дистанцію у 4,9 км.



Учасники взяли участь у благодійній частині заходу у якій, на відміну від спортивного пробігу, час проходження дистанції не враховувався та переможці не визначалися. Мета участі корпоративних команд, а їх цього року було понад 300, привернути увагу до проблем, які потребують нагального вирішення. Кошти, зібрані протягом Пробегу (благодійні внески за участь) будуть переказані до Центру дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України для придбання необхідного обладнання та витратних матеріалів.



**Внутренний портал**

Канал YouTube



**Канал YouTube**

Інфоцентр  
НБУ Ліфс: сисюло про найважливіше

Щоденні колегії  
Продовжуємо увазі діяльність подій з життя Національного Банку

За лаштунками Давосу, Володимир Кучин для Експертної платформи НБУ

Контакти центрбанків шукайте у довіднику "BIS International Directory"

**BIS**  
BIS International Directory  
Довідник центральних банків

Ваше на вперше однією з найпопулярніших місць за межами конгрес-центру був Український рік. Більше ніж збиралося дуже багато людей від ранню до пізнього вечора.

Доступ до довідника мають всі працівники НБУ.

**Рассылка по электронной почте**

Пример использования разных каналов коммуникаций:  
внутренний портал, канал YouTube, рассылка по электронной почте

## Поддерживать инициативы и идеи

Если ключевым источником информации для сотрудников является непосредственный руководитель, зачем же нужны внутренние коммуникации?

- 1 Для обеспечения работы налаженной системы информирования.
- 2 Не менее важно — мы обеспечиваем максимальную поддержку и создаем каналы, инструменты, площадки для того, чтобы каждая группа сотрудников могла эффективно выполнять свою роль.
- 3 Мы собираем обратную связь и оперативно на нее реагируем.
- 4 Поддерживаем инициативы коллег (помогаем организационно и информационно), но не реализуем вместо них.

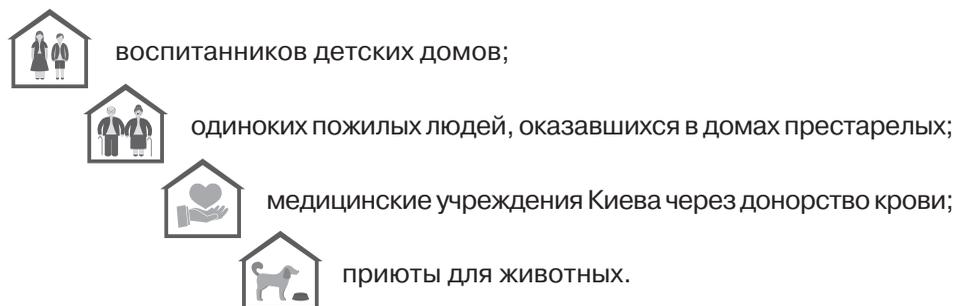
Постоянная обратная связь поддерживает прозрачность системы



### Площадка для аккумуляции идей

Каждый сотрудник может подать идею повышения эффективности организации и, при должной поддержке коллег, она будет реализована. Онлайн-площадка для этого — «Е идея» — была перезапущена в конце прошлого года. Это онлайн-форум, где все могут подать идею, описав ее преимущества и необходимые для реализации ресурсы. Сотрудники могут присоединиться к внедрению понравившейся идеи в удобном для себя формате — от общих рекомендаций до стопроцентного вовлечения. Важно, что инициаторы обязательно принимают активное участие в реализации своей идеи. В настоящее время прорабатывается несколько таких инициатив и в ближайшее время будут первые результаты.

В этом ключе мы меняем и подходы к реализации проектов корпоративного волонтерства. В Национальном банке действует мощная благотворительная инициатива сотрудников по помощи армии, еще в 2014 году ее создала наша коллега, объединив вокруг себя неравнодушных патриотов. В 2016–2017 годах направления корпоративного волонтерства были дополнены инициативами, выбранными коллективом. Так сотрудники Национального банка своими силами стали поддерживать:



Внутренние коммуникации поначалу полностью брали на себя реализацию этих инициатив. Сейчас у каждого направления есть координатор и проведение тех или иных мероприятий все больше становится их зоной ответственности, конечно же, при нашей коммуникационной поддержке.

Более того, в этом году в корпоративном волонтерстве мы планируем сфокусировать силы на внедрении программы финансовой грамотности для воспитанников детских домов и объединяем коллег вокруг этой идеи.

Развивая взаимодействие в коллективе, внутренние коммуникации внедрили новые для Национального банка площадки для неформального общения: сезонные игры «Что? Где? Когда?», ежемесячные экскурсии для сотрудников в Музей денег НБУ, лекции от коллег в обеденный перерыв. Все это создает условия для нетворкинга сотрудников и, как следствие, в дальнейшем упрощает формальные коммуникации между ними.

### Благотворительные инициативы поддерживают дух позитивных изменений в организации

**В планах Национального банка — развитие коммуникаций *person-to-person* и внедрение новых форматов, которые позволят, с одной стороны, — вовлечь больше сотрудников, а с другой, — таргетировать и адаптировать информацию для каждой целевой группы.**

уп