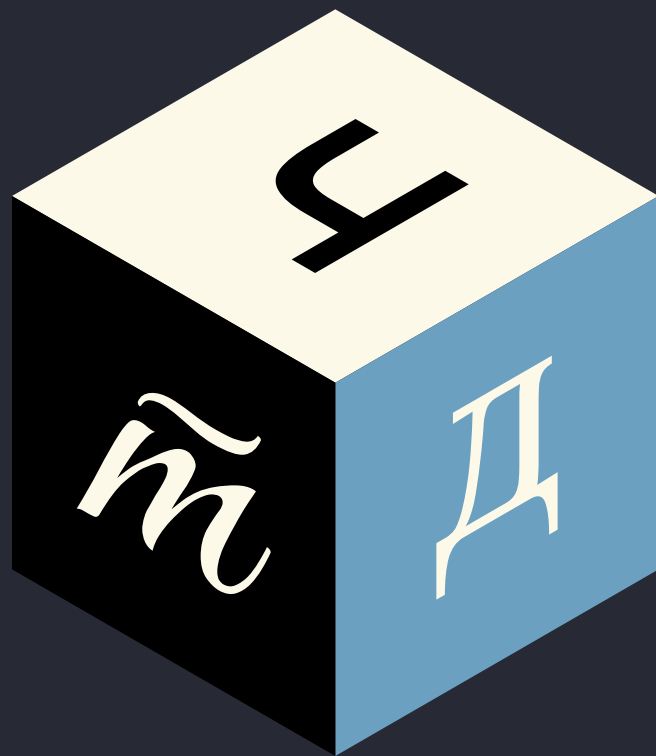


# Как соотносить корпоративную культуру с общей стратегией компании

**Сергей Худовеков**

Старший партнер агентства **Paper Planes**,  
партнер группы компаний **ЧТД**



LEANCORE



# Что такое ЧТД

Группа компаний, предоставляющая комплексный подход к трансформации бизнеса. Каждый участник группы обладает своей профильной экспертизой.

# 1,18 млрд

Годовая выручка

# 410

Сотрудников



LEANCORE



## Подход Paper Planes к HR и культуре:

- на основе данных: проводим опросы, анализируем базы данных (HRM)
- вовлекаем бизнес: интервью с ТОПами, стратсессии, выравнивание с бизнес-стратегией
- помогаем внедрять: готовим гайдлайны, шаблоны и инструкции, проводим обучение, описываем функциональные роли, сопровождаем найм

## Награды



Победитель конференции PROBA Awards с проектом «Продвижение бренда СИБУР в социальных сетях»



Лучшая HR-кампания в Social Media по версии Tagline с проектом для Leroy Merlin



Лучшая HR-кампания в Social Media по версии Tagline с проектом для «Северстали»



Лучшая HR-кампания в Social Media по версии Tagline с проектом «Продвижение сотрудников как основа стратегии продвижения бренда работодателя» для «Альфа-Банка»

Выпустили книгу про EVP, EJM и маркетинговые подходы в HR на основе данных в «Альпине»



более **170** успешных кейсов по разработке бренда работодателя и управлению опытом сотрудника





**Сергей Худовеков**  
старший партнёр Paper Planes

Опыт в реализации маркетинговых  
и HR-стратегий: более **11 лет**

Руководитель практик HR и маркетинг в B2C

Помог десяткам компаний развить бренд работодателя, выстроить систему внутренних коммуникаций, а также внедрить систему оценки эффективности сотрудников на основе данных.

Разработал десятки маркетинговых стратегий для B2C-компаний, а также Стратегий маркетинговых коммуникаций.

an achieve more every day

### Направления экспертизы:

- Маркетинг B2C на основе данных
- Маркетинг в HR: как развить бренд работодателя
- Карта “путешествия” кандидата и сотрудника
- Современные инструменты найма & системы аналитики эффективности каналов привлечения кандидатов
- Управление внутренними коммуникациями
- Разработка коммуникационной стратегии
- Оценка эффективности персонала
- Управление “путешествием” Клиента в B2C

### Отрасли:

- Отели, рестораны и розничная торговля
- Правительственные организации и образование
- Информационные технологии и e-сот
- Здания и строительство
- Профессиональные сервисные фирмы
- Здоровье, медицина и красота
- Сельское хозяйство
- FMCG (товары повседневного спроса)

### Автор и соавтор книг:

[«В погоне за кадрами»](#) про маркетинговые подходы и инструменты привлечения сотрудников в компанию. В соавторстве с Ильей Балахниным

Колумнист в Forbes, РБК Pro

### Клиенты:

Альфа-Банк, Ростелеком, Мегафон, МТС, Лемана Про (бывш. Леруа Мерлен), банк Открытие, Кассир.ру, Novartis, MSD, Takeda, ЧТПЗ, Роснефть, АкБарсБанк, Вымпелком, Тройка Диалог, банк Хлынов, Азбука Вкуса, М.Видео, Московская Биржа, Северсталь, Газпром нефть, Skillbox, СИБУР, Красцветмет, БАТ Россия, Главстрой, IVI, ДЗЕН. и другие

### Спикер и преподаватель в:

- НИУ ВШЭ
- МВА ДВФУ
- SYNERGY EMBA
- Открытая Академия банка «Открытие»
- Nazarbayev University (Казахстан)
- ALPHA Business School (Узбекистан)

### Видео

[HR: Привлечение сотрудников в ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ](#)

[Можно ли посчитать эффективность сотрудников — Формула HR](#)

[Внутренние коммуникации в IT-компаниях](#)

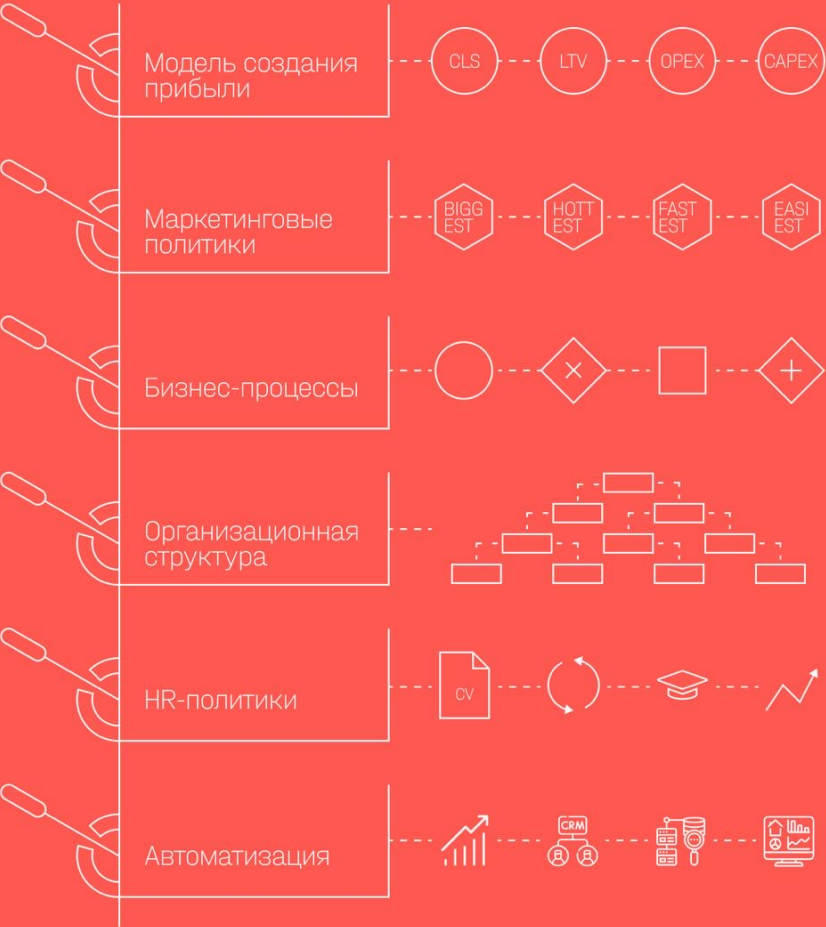
**Paper Planes**



# 6 рычагов роста

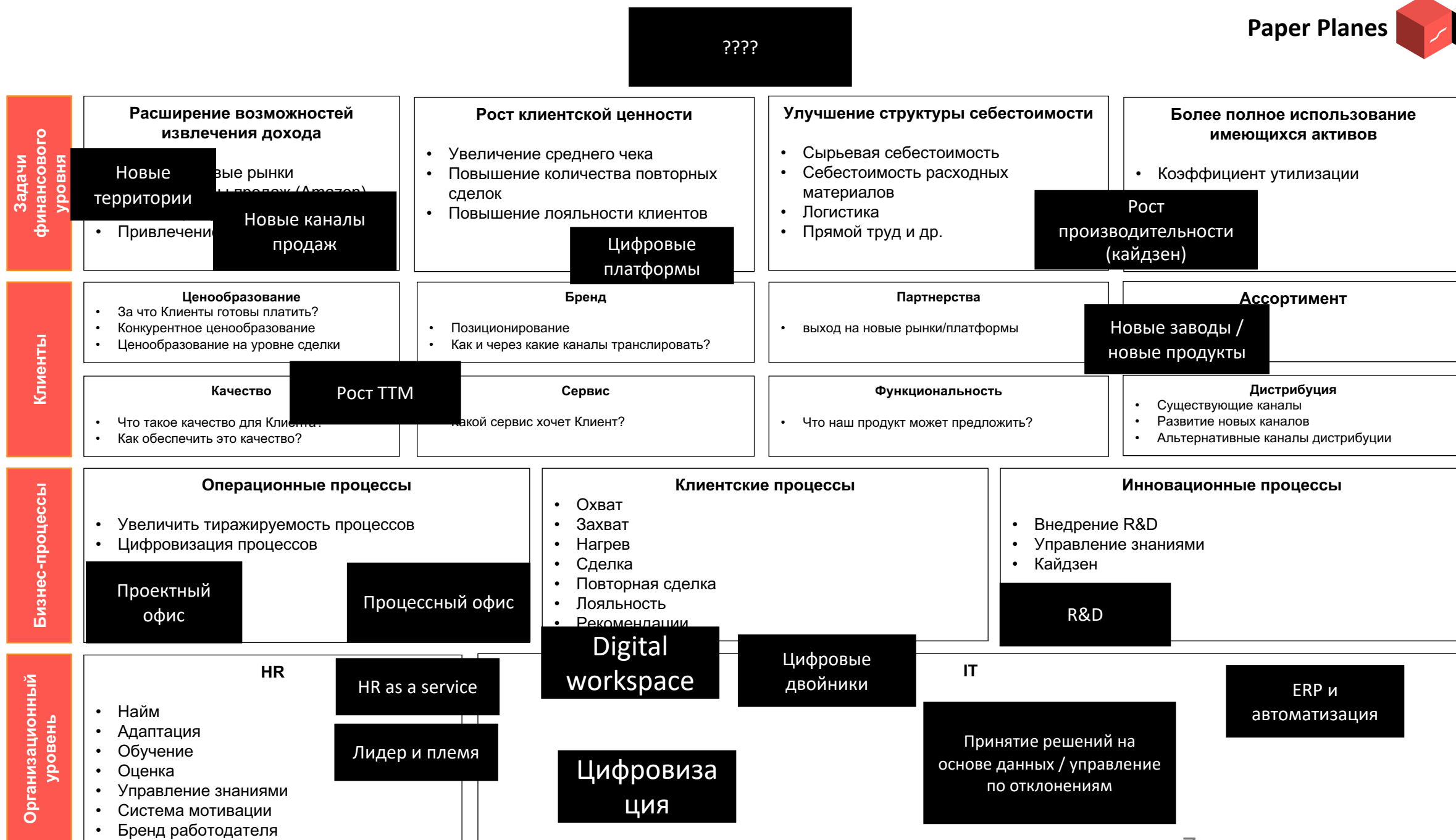
## Модель «6 рычагов роста»

paper planes



## Модель 6 рычагов роста Paper Planes

/01 Финансы	Финансовая отчетность	Формула прибыли	Уравнение Дюпона
/02 Маркетинговые и клиентские политики	Цена	Функциональность	Бренд
	Качество	Ассортимент	Сервис
/03 Бизнес-процессы	Дистрибуция		Партнеры
	Операционные процессы	Клиентские процессы	Инструменты
/04 Организационная структура	Операционные процессы	Инновационные процессы	Инструменты
	Организационная структура Сандермоена	RASCI	FTE
/05 HR-политики	Найм	Адаптация	Обучение
	Оценка		
/06 Автоматизация	Целевая модель данных		ИТ-стек и связь с ним данных



Предлагаемые инициативы делятся на 4 категории: целеполагание и донесение стратегий, развитие лидерства, внедрение ОСР и управление корпоративной культурой, из которых вытекают следующие макро-блоки: HR-политики, внутренние коммуникации, HR-сервисы

Инициатива	Рекомендации
Целеполагание и донесение стратегий	Организация стратегических сессий с участием всех уровней сотрудников для декомпозиции и обсуждения долгосрочных целей компании
	Регулярное информирование сотрудников о стратегических планах и текущих успехах компании через внутренние каналы коммуникаций
	Внедрение программ вовлечения сотрудников в процесс стратегического планирования и принятия решений
Развитие лидерства	Проведение тренингов по эффективной коммуникации и взаимодействию
	Проведение тренингов для руководителей по различным стилям управления и их применению в различных ситуациях
Внедрение Операционной Системы работ	Установка четких ролей и обязанностей сотрудников
	Внедрение системы регулярных проверок и инспекций
	Стандартизация ключевых процессов
Управление корпоративной культурой	Проведение регулярных командных встреч и обсуждений
	Регулярные неформальные встречи между сотрудниками и руководством
	Внедрение системы обратной связи между сотрудниками

- HR-политики
- Внутренние коммуникации и корпоративная культура
- HR-сервисы





Культура ест  
стратегию  
на завтрак

$$CX = EX$$

## 4 типа культур



## 3 уровня культуры



# Организационное здоровье и культура

Возможность обновления под новые условия

## Ориентация на внешнюю среду



- Стандартизация профилей должностей
- Разработка матрицы компетенций

## Ответственность за результат



## Корпоративные организационные навыки



Сотрудники считают, что руководители не доверяют им, не готовы принимать их идеи и предложения

## Понимания направления и развития компании



## Руководство



## Рабочая среда и корпоративная культура



0,61

Знание о направлении развития компании

## Координация и контроль



## Мотивация сотрудников



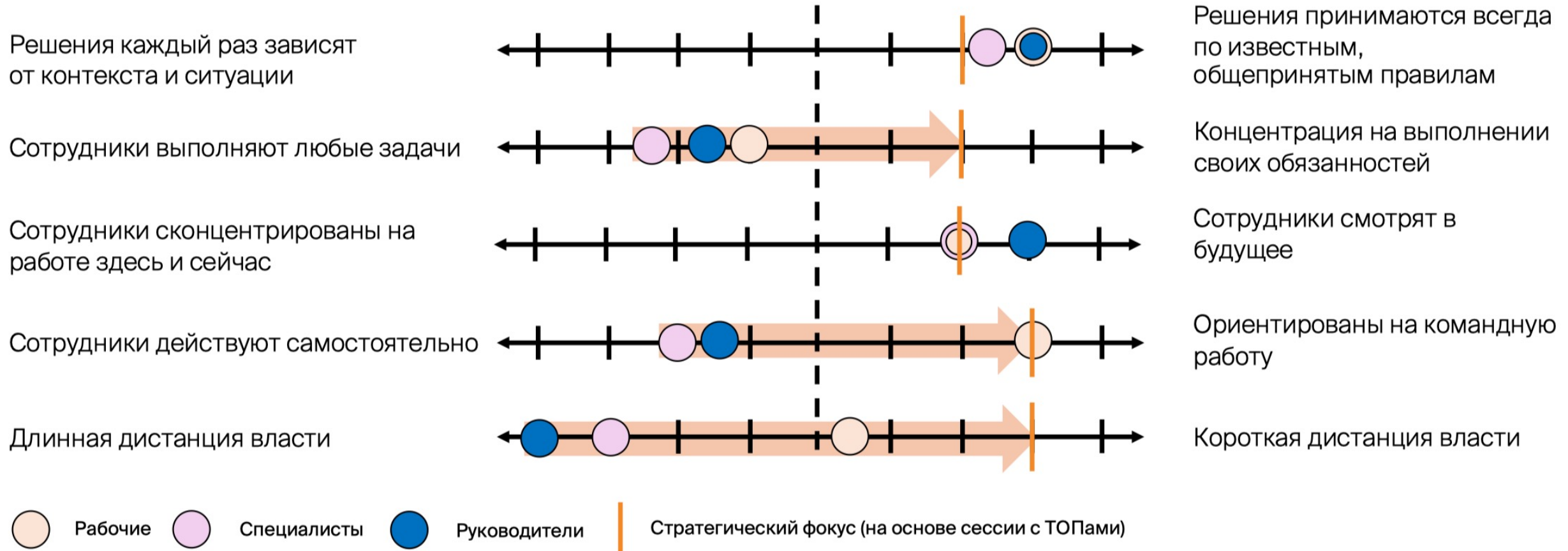
## Инновации и приобретение знания



Возможности для эффективного выполнения функции

# Корпкультура: выравнивание аспектов культуры со стратегическими целями

## Дихотомии корпоративной культуры по категориям должностей сотрудников:



# Вовлеченность

## Вовлеченность персонала: Gallup Q12

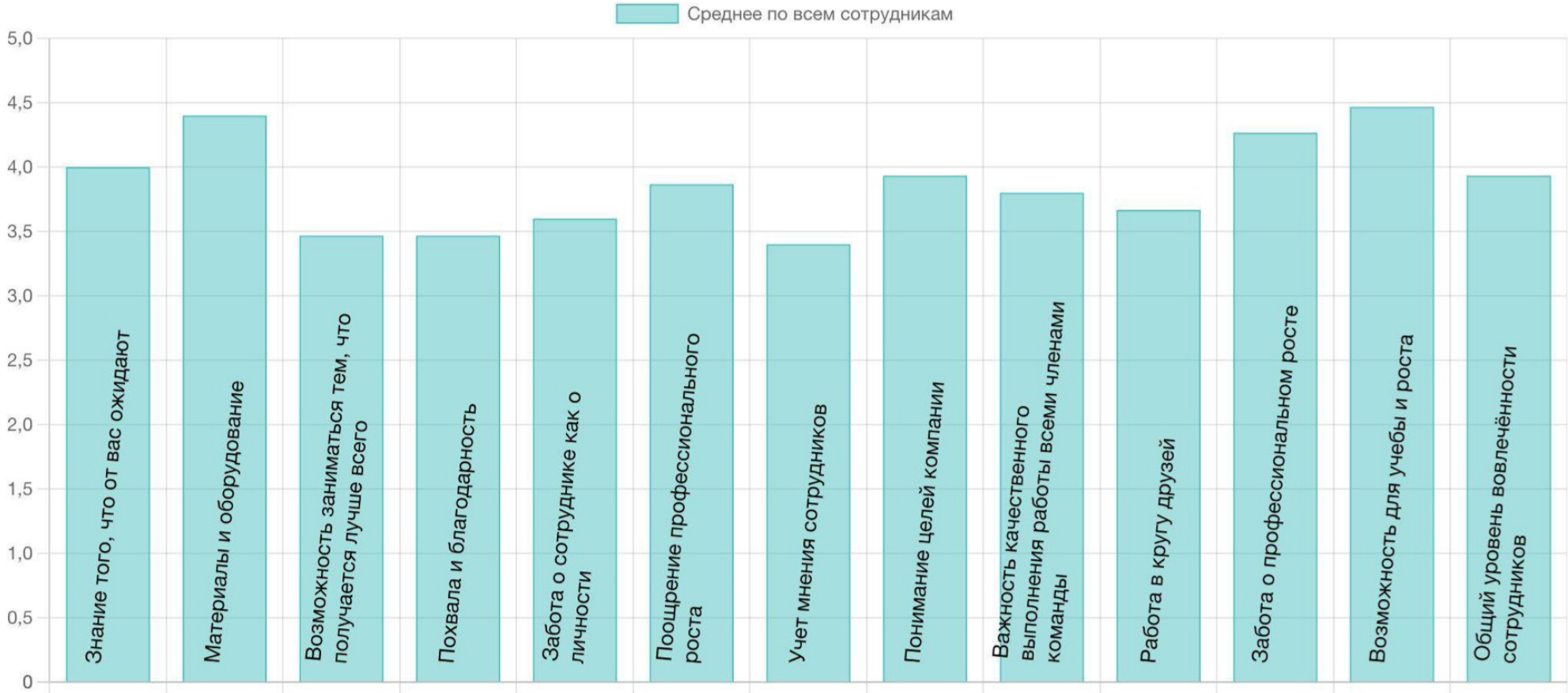
Команда и культура

Компания  
Paper Planes

Цикл  
Цикл 1 — с 5 ноября 2024 г. по 5 декабря 2024 г.

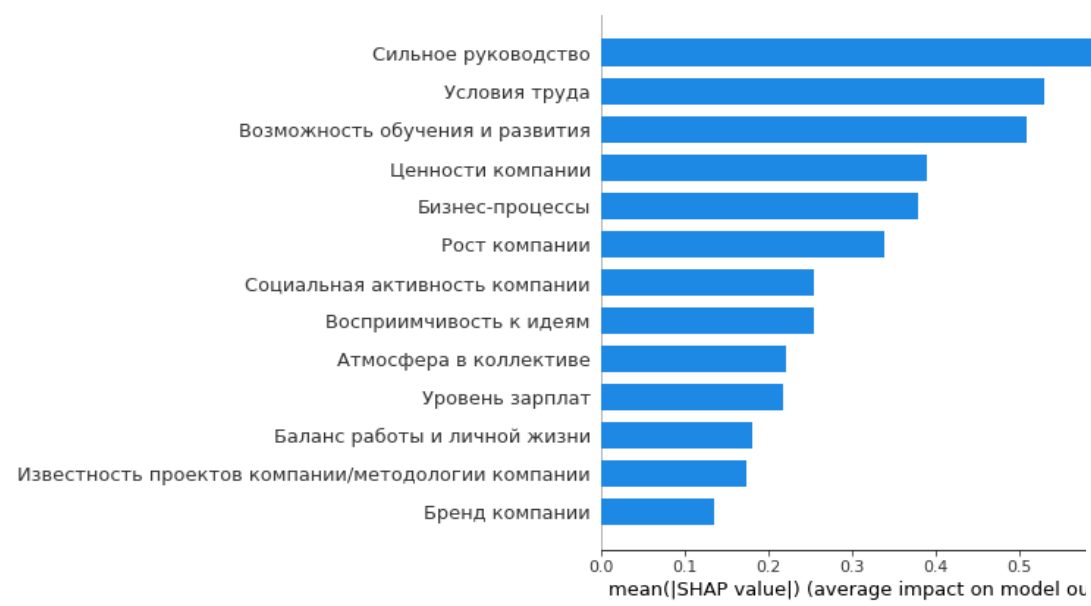
Участников тестирования  
15

Добавить подразделения  
Выберите подразделение

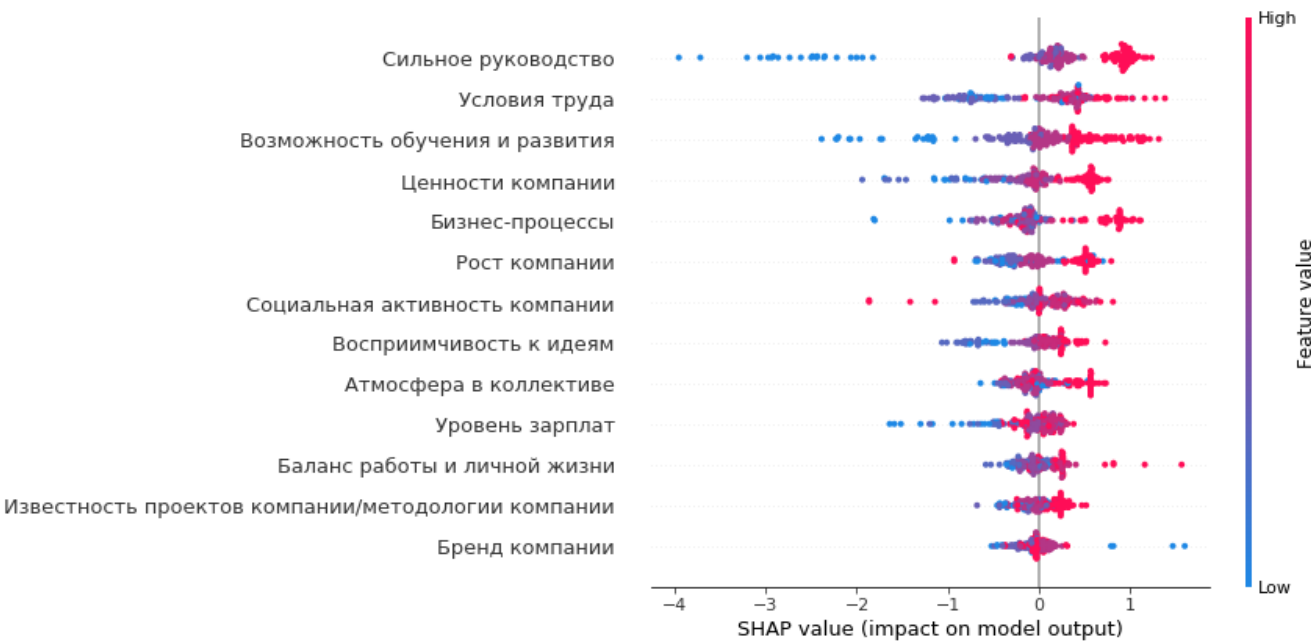


# Лояльность: те, кто согласен с тем, что руководство сильное, те и лояльны (eNPS). Верно и обратное

## Сила воздействия фактора на результат



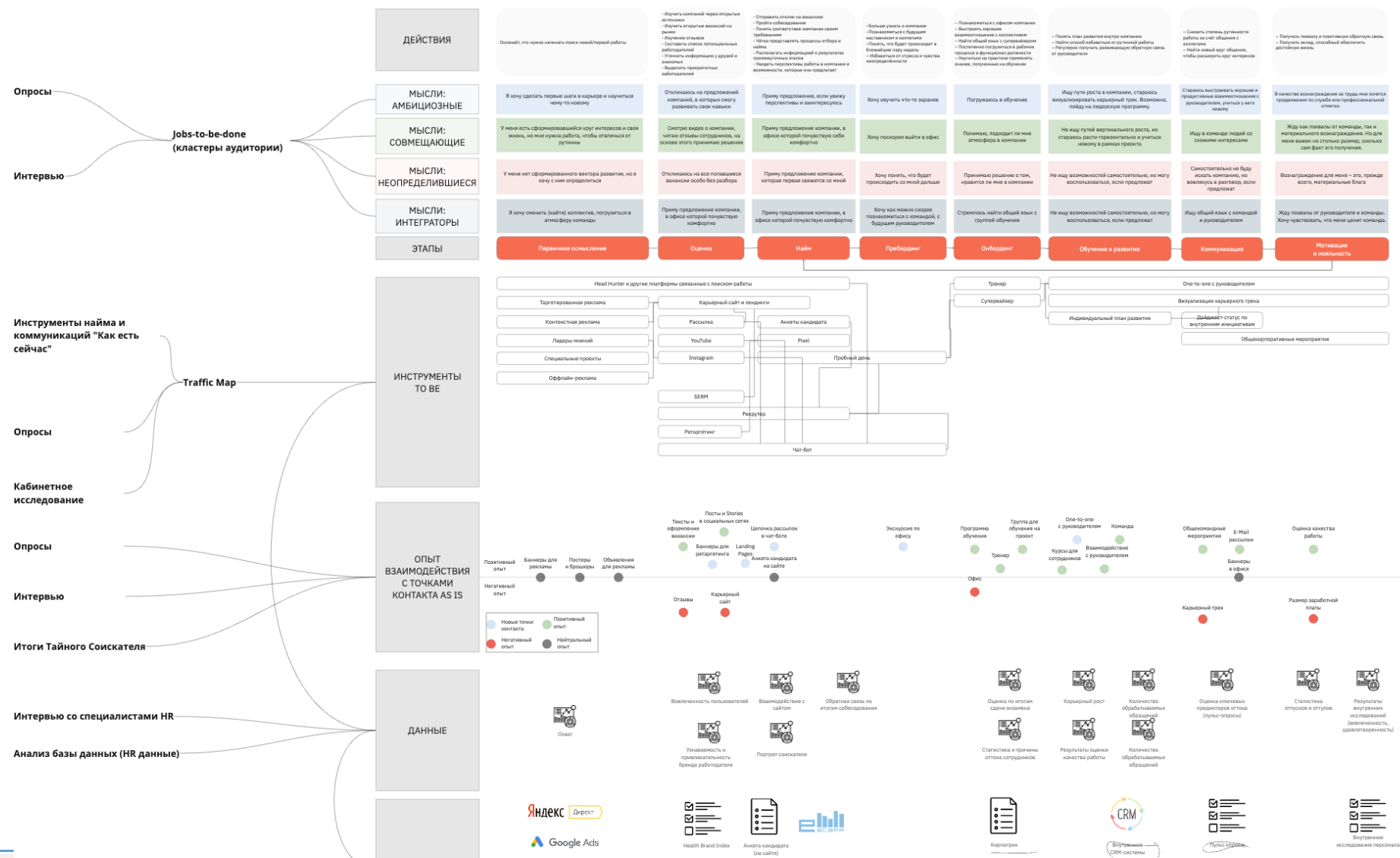
## Направление воздействия фактора на результат



# Карта путешествия (EJM)

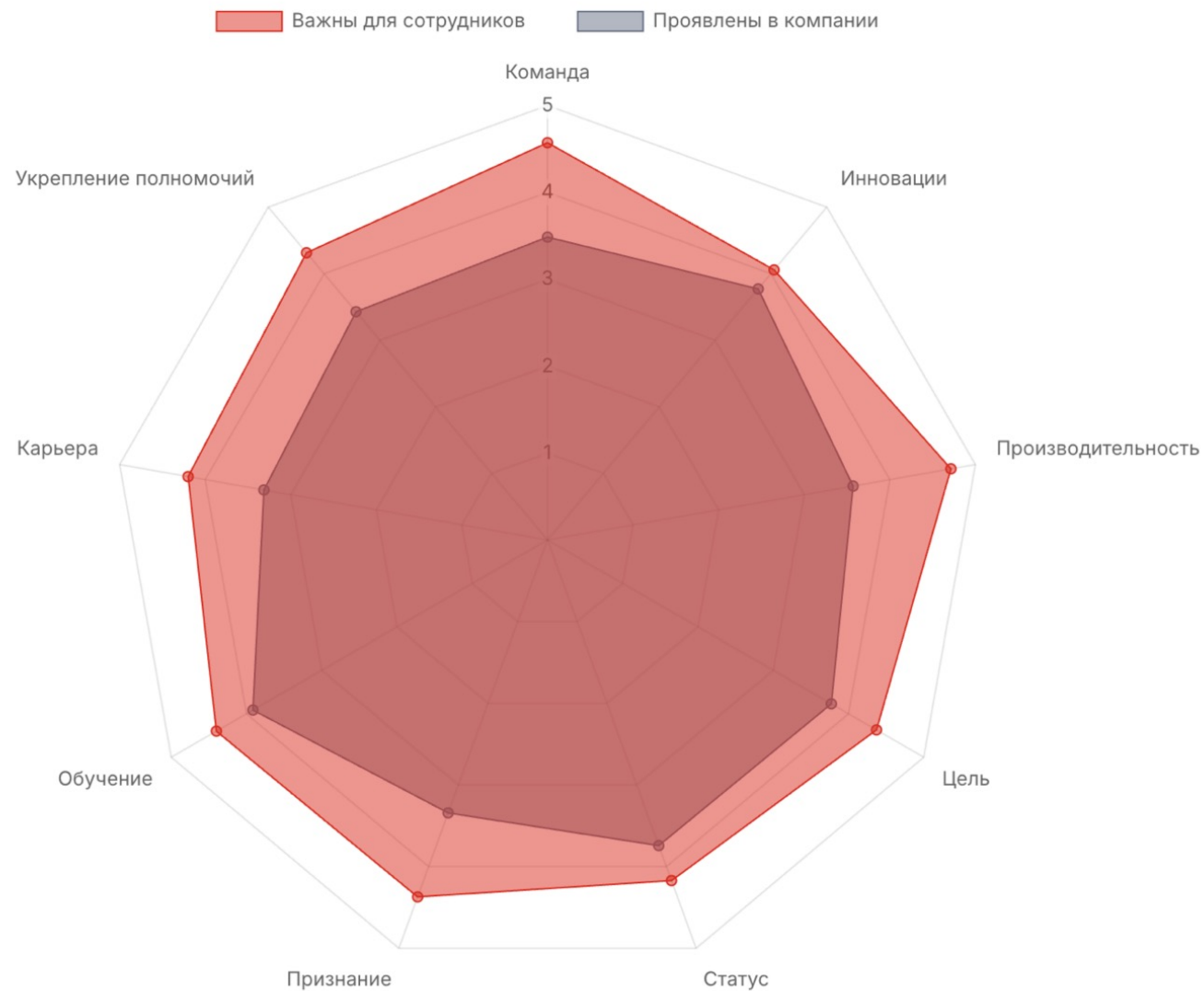


## Employee Journey Map TO BE для сотрудников \*Моей компании\*





# Территории работодателя



# Аналитика на входе

Атрибут	Cluster 0	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Всего
Белая зарплата и социальный пакет	3,49	4,48	4,64	3,97	4,42	4,89	4,42
Возможность гибкого графика и удалённой работы	3,38	3,79	4,09	3,42	4,10	4,52	3,95
Возможность получения профессиональных сертификатов и наград	2,14	3,44	4,00	3,04	4,03	4,64	3,71
Возможность предлагать и внедрять инновационные идеи/проекты	2,35	3,66	4,40	3,20	4,15	4,69	3,90
Возможность продвижения в периметре компании	2,76	3,93	4,45	3,55	4,16	4,80	4,08
Возможность работать с сильным руководителем/лидером	3,43	4,01	4,65	3,49	4,19	4,81	4,19
Возможность работать с экспертами, которые известны на рынке	2,24	3,51	4,29	3,05	4,06	4,58	3,78
Возможность работы с уникальными системами и оборудованием	2,24	3,69	4,28	3,36	4,11	4,80	3,92
Возможность развиваться как профессионал и эксперт (горизонтальный рост)	3,35	4,19	4,73	3,97	4,34	4,90	4,36
Возможность расти как управленец (вертикальный рост)	2,97	3,80	4,44	3,47	4,23	4,71	4,05
Возможность релокации	2,38	2,95	3,31	2,82	3,73	4,00	3,28
Дружелюбная атмосфера в компании	3,97	4,53	4,71	4,26	4,31	4,81	4,50
Известность бренда компании на рынке	1,78	3,29	3,94	3,07	3,97	4,51	3,61
Команда единомышленников	3,22	4,20	4,62	3,68	4,26	4,69	4,22
Корпоративное обучение, оплата внешних курсов	2,81	3,95	4,61	3,38	4,21	4,81	4,11
Личный бренд руководителя компании	1,49	2,88	3,55	2,54	3,74	4,22	3,24
Наличие в компании большой отраслевой/технологической экспертизы	2,14	3,58	4,00	3,04	3,97	4,59	3,71
Офис с современными условиями работы	3,38	4,11	4,42	3,68	4,16	4,86	4,20
Прозрачное понимание того, что происходит в компании	3,62	4,26	4,61	3,76	4,24	4,79	4,30
Работа с масштабными проектами; задачи, способствующие профессиональному развитию	2,92	4,02	4,67	3,35	4,05	4,84	4,12
Реализация высокобюджетных проектов	2,03	3,74	4,04	3,08	4,16	4,83	3,83
Реализация проектов, которые меняют мир	2,08	3,39	4,29	2,96	3,95	4,66	3,73
Систематизированные и описанные бизнес-процессы и алгоритмы действий	2,51	3,74	4,10	3,30	3,94	4,68	3,86
Скорость принятия решений/реализации проектов в компании	2,65	3,99	4,47	3,20	4,03	4,87	4,03
Творческий подход к задачам без избыточной регламентации	2,57	3,59	4,35	3,39	4,08	4,83	3,95
Узнаваемость продуктов/проектов компании во внешней среде	1,95	3,45	4,01	3,16	4,05	4,79	3,75
Уровень заработной платы и премий	4,59	4,84	4,89	4,34	4,53	4,91	4,71
Всего	2,76	3,81	4,32	3,39	4,12	4,70	3,98



Кластер	Основные факторы	Характеристика	Доля во внешних опросах	Доля во внутренних опросах
0 «Базовые потребности»	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень зарплаты</li><li>Дружелюбная атмосфера в компании</li><li>Оплата обучения и внешних курсов</li><li>Возможность развиваться как профессионал и эксперт</li></ul>	Половина респондентов в кластере имеет стаж в профессии 5-10 лет	8%	8%
1 «Карьеристы»	<ul style="list-style-type: none"><li>Работа с масштабными/инновационными и высокобюджетными проектами</li><li>Скорость принятия решений и реализации проектов</li><li>Возможность продвижения в периметре компании</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Большой объём специалистов по сравнению с другими кластерами</li><li>50% респондентов работают в сфере от 5 лет</li></ul>	18%	24%
2 «Технические специалисты»	<ul style="list-style-type: none"><li>Работа с масштабными проектами и задачами, способствующими профессиональному развитию</li><li>Возможность развиваться как профессионал и эксперт</li><li>Возможность внедрять инновационные идеи</li></ul>	Характерно, что для внутренних респондентов важнее проектные факторы, а для внешних – вертикальный рост	16%	30%
3 «Творцы»	<ul style="list-style-type: none"><li>Возможность развиваться как профессионал и эксперт</li><li>Возможность продвижения в периметре компании</li><li>Творческий подход к задачам без излишней регламентации</li></ul>	Стаж в среднем от 1 до 5 лет	21%	9%
4 «Масштаб и бренд»	<ul style="list-style-type: none"><li>Реализация высокобюджетных проектов</li><li>Возможность внедрять инновационные идеи</li><li>Возможность работать с экспертами, которые известны на рынке</li></ul>	Стаж в среднем от 5 лет	16%	10%
5 Важно всё	<ul style="list-style-type: none"><li>Только гигиенические факторы</li></ul>	Самый маленький стаж в компании и профессии	21%	20%

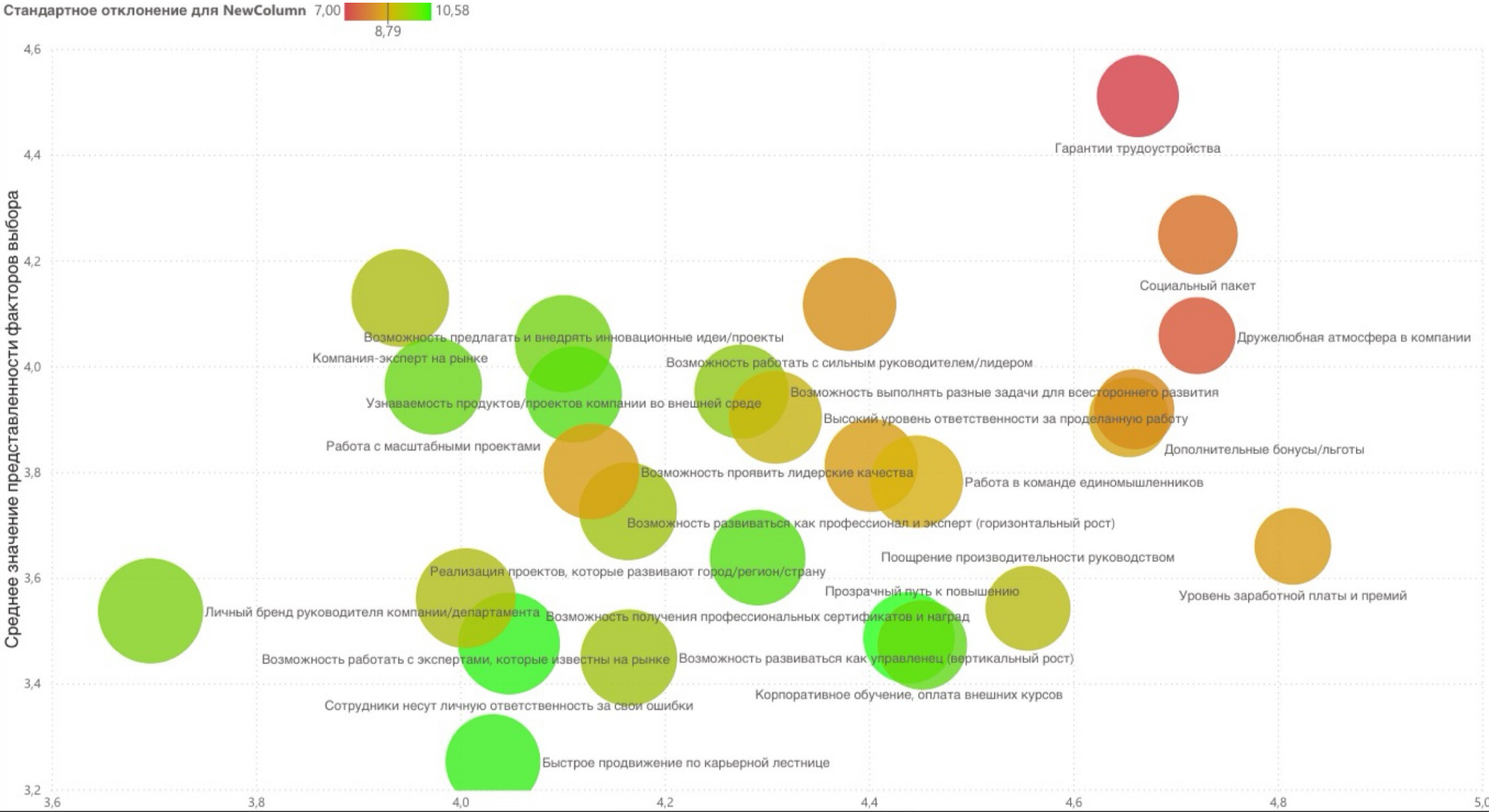
# Воронка найма: найм по ценностям и поиск «бутылочных горлышек»

Изменение формы  
заявки, ретаргетинг

Изменение стратегии продвижения  
вакансии для поиска **целевых**

Посетители сайта	С	Начали оставлять заявку	С	Оставили заявку	С	Кейс-задание	С	Интервью	С	Наняли	Стоимость найма
63395	19,08%	12097	40,14%	4856	47,45%	2304	6,86%	158	29,75%	47	р.145 708,51
63395	19,08%	12 097	40,14%	4 856	47,45%	2 304	6,86%	158	29,75%	47	100 000
63395	19,08%	12 097	40,14%	4 856	47,45%	2 304	6,86%	158	29,75%	47	100 000
63395	19,08%	12 097	40,14%	4 856	47,45%	2 304	6,86%	158	29,75%	47	100 000
63395	19,08%	12 097	40,14%	4 856	47,45%	2 304	6,86%	158	29,75%	47	100 000
92 372	27,80%	12 097	40,14%	4 856	47,45%	2 304	6,86%	158	29,75%	47	100 000
63 395	19,08%	17 626	58,49%	4 856	47,45%	2 304	6,86%	158	29,75%	47	100 000
63 395	19,08%	12 097	40,14%	7 076	69,13%	2 304	6,86%	158	29,75%	47	100 000
63 395	19,08%	12 097	40,14%	4 856	47,45%	3 357	9,99%	158	29,75%	47	100 000
63 395	19,08%	12 097	40,14%	4 856	47,45%	2 304	6,86%	230	43,34%	47	100 000
63 395	19,08%	12 097	40,14%	4 856	47,45%	2 304	6,86%	158	29,75%	68	100 000

# Важность/представленность







Специальное предложение для участников

# Бесплатный доступ к модулю «Команда и культура» на 1 квартал



Что входит в пакет:

- ✓ Тест «Индекс здоровья организации (ОНИ)»
- ✓ Тест «Оценка корпоративной культуры: Дихотомии Э. Шейна»
- ✓ Тест «Тестирование вовлеченности (Gallup Q12)»
- ✓ Тест «Оценка позиционирования (Модель Universum)»
- ✓ Тест «Оценка важности и проявленности факторов выбора работодателя»
- ✓ Лимит на каждый из тестов — 250
- ✓ 1 цикл запуска опросной волны (рекомендовано 1 раз в квартал)
- ✓ Консультация после тестирования с Ильей Балахниным или экспертами Paper Planes

Результаты тестирования

Индекс здоровья организации (ОНИ)  
Команда и культура

Компания	Цикл	Участников тестирования	Добавить подразделения
Paper Planes	Цикл 2 — с 6 ноября 2024 г. по 6 декабря 2024 г.	17	Все подразделения

Способность к обновлению 0.75  
Ориентация на внешнюю среду, Руководство, Инновации и приобретение знания

Ориентация на внешнюю среду 0.76

0.82	1.00	0.94	0.29
Клиентоориентированность	Понимание конкурентной ситуации	Деловые партнерства	Развитие отношений с госорганизациями

Качество исполнения 0.83  
Ответственность за результат, Координация и контроль, Руководство, Корпоративные организационные навыки, Мотивация сотрудников

Ответственность за результат 0.76

0.76	0.76	1.00	0.53
Четко определённые обязанности	Понимают, как работа влияет на успех компании	Принятие мер по результатам оценки	Личная ответственность

Корпоративные организационные навыки 0.82

0.65	1.00	1.00	0.65
Привлечение лучших кадров	Развитие сотрудников	Закреплённость навыков в системе компании	Привлечение экспертов со стороны

# Мои контакты:

Сергей Худовеков  
+79260557715  
@khudovekov



Канал  
Ильи Балахнина