

Ценностное управление в группе компаний «Новард»

II Международный форум МАКО
«Корпоративные ценности: опыт лидеров»

Сыс Наталия
Москва, 21 мая 2013 г.



Новард

ГРУППА КОМПАНИЙ «НОВАРД»

С 1989 по 2011 — Корпорация «Эконика»

В группу входят:

Специализированная женская обувная сеть
«ЭКОНИКА»

Девелоперская компания «Сити-XXI век»

Промышленное и строительное оборудование -
«Рутектор»

Коммерческая недвижимость – «Новард Эстейт»

ФИЛИАЛЫ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ – более чем в 50 регионах страны

КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ – 2500 человек



ЭКОНИКА®



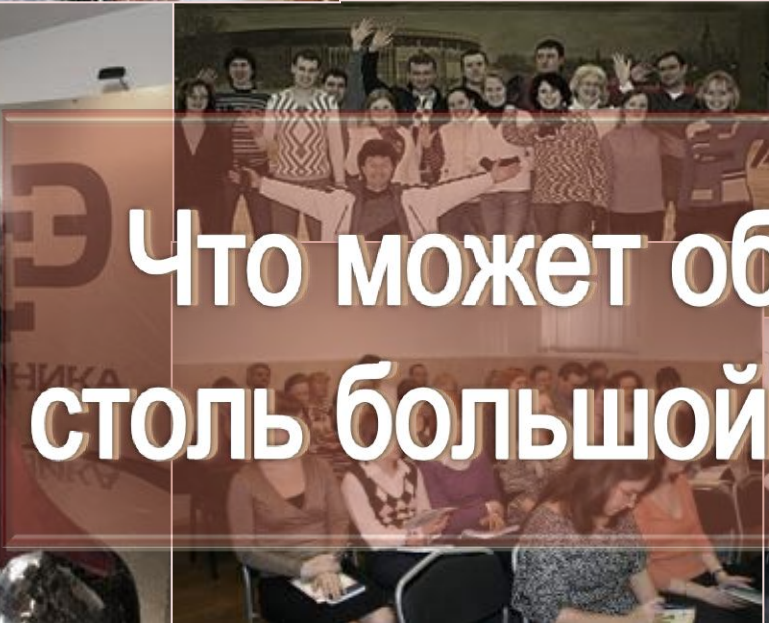
Сити XXI век



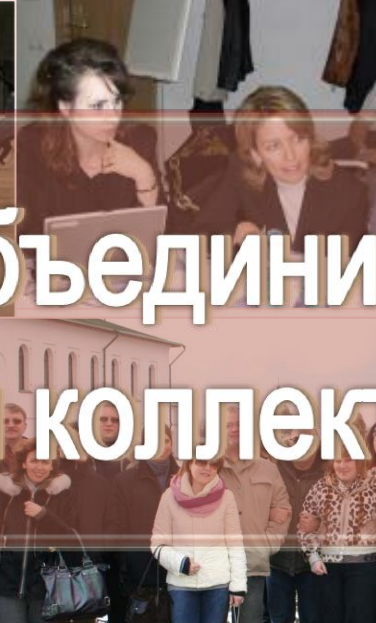
Рутектор



**Новард
Эстейт**



Что может объединить
столь большой коллектив?



ЭТАПЫ НАШЕГО ПУТИ

5 этапов внедрения ценностного управления в группе компаний

Выявление и осознание ценностей.

Глубинное интервью с основателями ГК. Опрос 300 ключевых сотрудников.

Выработка единого представления и понимания ценностей членами ТОП-команды.

Страт. стратегические совещания, сессии по обсуждению выявленных ценностей.

Знакомство с принятыми ценностями всех сотрудников. Объяснение необходимости их внедрения. Определение проблем и нахождение путей их решения.

*Каскадные семинары.
Игровое знакомство с ценностями и разработанным буклетом*

Реализация программ изменений в поддержку ценностей.

Включение ценностей в основные регулярные HR-процессы.

Появление ценности «лидерство» в рамках ребрендинга.

**Соцкредо компаний
Принципы ОБ
Стратегия с акцентом на ценности
Проекты и мероприятия в поддержку ценностей...**

Предварительный перечень ценностей

Определение четырех основных ценностей

Ознакомление все сотрудников с ценностями, анализ существующих сложностей, связанных с их внедрением

Начало практического применения ценностей

Построение в компании регулярного менеджмента на основе общих и разделяемых сотрудниками ценностях

START

2006

НАСТ. МОМЕНТ





Новард

Группа компаний

Ценности

Лидерство
Постоянное развитие
и совершенствование

Надежность

Работа в команде

Российские
духовные ценности

Миссия

Создание и продвижение
новой бизнес-модели,
сочетающей передовой
мировой опыт с лучшими
российскими традициями
предпринимательства
и меценатства.



 Рутектор

 СИТИ
XXI ВЕК

 ЭКОНИКА®

В ОСНОВЕ НАШЕЙ СИСТЕМЫ



Философия бизнеса

(миссия, ценности, видение, цели, социальное кредо)

Проекты и программы в области ОБ

(все функциональные направления)

Ценности

Стратегия

с учетом принципов ОБ

Бизнес-планы ДК





ПРОЕКТЫ НОВОГО ФОРМАТА

МИНИПОЛИС

комфортное пространство для жизни, где созданы необходимые условия для всестороннего гармоничного развития человека, воспитания детей, поддержания семьи, добрососедства, ведения здорового образа жизни

Ответственный девелопмент:

- Формирование системы качества строительства
- Забота об окружающей среде – использование новых экологических технологий
- Создание инфраструктуры для физического и духовного развития личности
- Продвижение традиционных российских ценностей семьи, общинности

Многофункциональный спортивный
Комплекс «Янтарь»



ЖК «Янтарный Город»

 Новард



ЖК «Лазурный Блюз»



Стадион «Янтарь»



МИЭМ
(Высшая
школа
экономики)



ЖК «Альбатрос»



ЖК «Подсолнухи»

СТРОГИНСКИЙ
МИНИПОЛИС[®]

СИТИ
XXI ВЕК

ОТЛИЧНАЯ
ТЕРРИТОРИЯ!



Благоприятная социальная среда усилиями не только застройщика, но и благодаря активной позиции самих жителей.

Совместное развитие социально востребованных и полезных проектов и услуг

- Для детей и молодежи: собственная театральная студия, клуб патриотического воспитания
- Для предпринимателей: возможность развивать свой бизнес на территории миниполиса на приоритетных началах
- Для ценящих здоровое питание: поставки экологически чистых фермерских продуктов
- Для всех жителей: ежегодные праздники и культурно-спортивные мероприятия – «День защиты детей» и конкурс «Пятерочка», «День миниполиса», «Новый год», «Рождественские катания»



ТЦ ШАГОВОЙ ДОСТУПНОСТИ

Ответственный ретейл.

Ценности:


- Семья
- Физическое и духовное развитие
- Радужие и гостеприимство
- Доверие и надежность
- Инновационность

Активное взаимодействие с
местным сообществом:

- Организация мероприятий, ориентированных на семью
- Социально-ориентированные акции
- Празднование государственных и православных праздников
- Вовлечения арендаторов в организацию досуга местного сообщества.

Ларец
добра вашему дому





Мама – первое слово, **главное** слово
в каждой судьбе...

Слова трогательной песни мы полностью разделяем и поздравляем вас с Днем Матери, которое в этом году отмечаем все вместе 27 ноября.
Дорогие мамы, бабушки и, конечно, девушки, кому предстоит только взять на себя эту важную и прекрасную роль!
От всей души желаем вам добра, радости и крепкой поддержки близких!
И, как всегда, мы рады новым встречам с Вами!

ЭКОНИКА®


СТИЛЬНАЯ МАМА И ДОЧКА

Ответственный ретейл

- Построение системы оценки качества продукта и удовлетворенности покупательниц
- Год матери в «Эконике»
- Гид по стилю
- Консультации стилистов при покупке
- Детская Школа стиля для девочек



ВСЕ, О ЧЕМ **ВЫ**
ХОТЕЛИ
СПРОСИТЬ
СТИЛИСТА
ТОЛЬКО У НАС!



ЭКОНИКА

MUST HAVE

ОБУВЬ, СУМКИ, УКРАШЕНИЯ ВАШЕЙ МЕТЫ

Ценности и HR-процедуры

Корпоративные ценности внедряются в регулярные HR- процессы:

Подбор персонала:

собеседование по ценностям

Адаптация новых сотрудников:

адаптационный семинар с элементами ценностей, знакомство с корпоративным «Навигатором»

Обучение персонала:

включение темы «ценности» в корпоративное обучение, в стратегические ежегодные сессии. Решение прикладных кейсов, на основе которых необходимо строить свое поведение

Оценка персонала:

включение «ценностного блока» в ежегодную оценку каждого сотрудника Группы

Внутренние коммуникации:

трансляция ценностей через все каналы коммуникаций; отражение ценностей во всех проводимых корпоративных и внутрифирменных мероприятиях, акциях; создание новых добрых традиций.

Социальные программы:

вовлечение коллег в созидательный труд, улучшающий мир; участие в волонтерских и благотворительных проектах; поддержка семей и здорового образа жизни.

Мотивация:

Связь ценностей с материальной и нематериальной мотивацией

Орг. проектирование и развитие:

отражение ценностного подхода в корпоративной документации, нормах и правилах, особенностях взаимодействия и т.д

Трансляция ценностей

- Каскадные семинары/тренинги, фокус-группы для сотрудников, посвященные ценностям, миссии и правилам поведения. Ведущие -HR и руководители различных функциональных направлений



- Адаптационные семинары для новых сотрудников, где обязательно рассказываем о ценностях
- Трансляция ценностей в рамках общих мероприятий
- Личный пример руководства и коллег.

Если руководитель транслирует одну позицию, а на практике демонстрирует другую, то система ценностей не будет эффективна!

Информационный буклет «Что такое хорошо и что такое плохо?»

/Свод правил поведения на основе
корпоративных ценностей/



«Навигатор по ценностям»



Зачем нам нужен буклет?

- Как метод поддержания и развития корпоративной культуры.
- Как способ введения новых участников команды.
- Как инструмент для предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций (на всех уровнях: от топ-менеджмента компании до рядовых сотрудников).

Не предусматривает перечень всеобъемлющего комплекса правил, а представляет собой структурированную систему, построенную на ценностях и нормах поведения, которыми мы должны руководствоваться!

Инtranет-портал



ПРАЗДНИЧНОЕ ВИДЕООБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА КОРПО

06.08.2009



Праздничное видеообращение президен
Общекорпоративные
20-летний юбилей Корпорации "Эконика"

новости

Дмитрий Медведев и Сергей Собянин дали высокую оценку работе
«Янтарь»
01.04.2011 | Сити



31 марта Президент России и министр строительства



РЕКОМЕНДУЙ ЛУЧШИХ

СТОЛ ЗАКАЗОВ

ВАШИ ИДЕИ

БИБЛИОТЕКА

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Павл Борис Анатольевич
Генеральный директор

ИСТОРИЯ КАРЬЕРЫ
1992 - май 1999 - старший менеджер
май 1999 - июль 2006 - заместитель генерального директора
июль 2006 - наст.вр. - генеральный директор

ПРЕССА О НАС
Солициество - враг качества?
12.12.2009

КАЛЕНДАРЬ СОБЫТИЙ

← Май →

ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

События за период

Сеть обувных магазинов...
Кобя на переднем плане...
Фактором устойчивости...
Лидер года

Новард
Созидаем с любовью

Приветствие: Наталья Александровна
Сегодня среда, 18.10.2011
Личный кабинет

Адресная книга | Справка

О КОРПОРАЦИИ | ОБЩЕНИЕ | ИНФОРМАЦИЯ | ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

МИССИЯ КОМПАНИИ
Создание и продвижение новой бизнес-модели, ориентированной на потребности мировой экономики с традиционными ценностями и традициями предпринимательства и человечества

НАШИ ЦЕННОСТИ:

- Постоянное развитие, совершенствование
- Надежность
- Факты в основе
- Лидерство
- Восхождение традиционных российских ценностей

Лидерство может быть каждым!
Группа компаний «Новард» объявляет о начале ежегодного конкурса на соискание премии «Созидаем с любовью» за особый вклад в развитие группы компаний

КАЛЕНДАРЬ СОБЫТИЙ

Октябрь						
ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
				1	2	
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

События за период

О НОВОМ БРЕНДЕ

НОВЫЕ СОТРУДНИКИ

СЕРГЕЙ ШУМИН
Сити | Заместитель федерального директора по эксплуатации

Виктория Паликина
Сити | Менеджер по повышению качества бизнес-процессов

Галина Васильева
МЭС | Заместитель федерального директора по финансам

Дмитрий Ковалев
МЭС | старший менеджер

ВАШИ ИДЕИ

ОПРОС
Акция голосовой

ФОРУМ
ИНФОРМИРУЕМ
Рекомендации по

КАЛЕНДАРЬ СОБЫТИЙ

27 30.5%

41 13.6%

9 5.8%

18 11.7%

17 11%

9 5.8%

24 15.6%

9 5.8%

Всего: 154

События за период

А. Ковальская
Ирина Норман

Светлана Зайкина

Ирина Норман

Ирина Норман

Ирина Норман

Трансляция ценностей



Новые инструменты обратной связи:

- Форумы, блоги
- Ящики обратной связи – для анонимных обращений
- Практика установления «горячие линии» с руководством
- Анкеты в рамках оценки
- Появилась практика сбора масштабной обратной связи от сотрудников Группы в рамках корпоративного опроса и опроса по взаимодействию УК-ДК
- Обратная связь на местах



- Печатные корпоративные СМИ
- Стратегический бюллетень

- «Философия» в кабинетах топ-менеджеров
- Фотопостеры в офисе кабинетах
- Креативные стенды «наглядной агитации», посвященные ценностям компании на стенах офисов
- Сувенирная и полиграфическая продукция



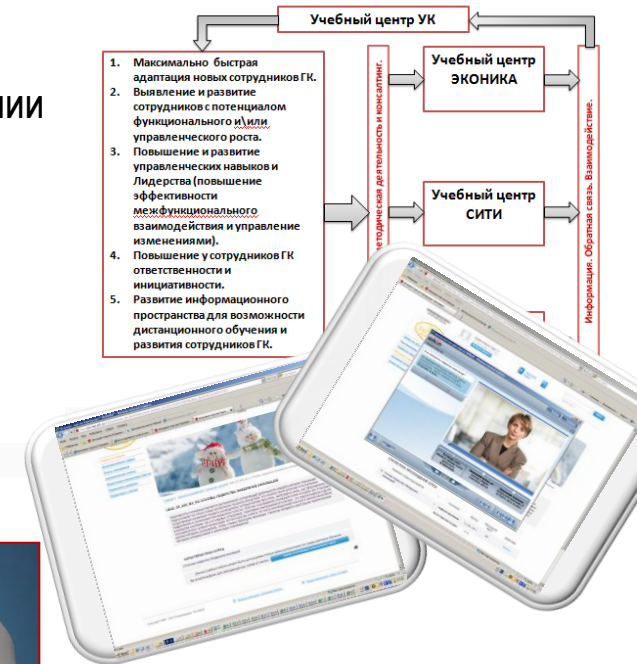
Профессиональное развитие

Ставка на развитие лучших!



Обучение:

- Развитие 4-х Учебных центров в рамках Группы
- Активное использование электронных курсов в Корпоративном обучении
- Преимущество обучения: развитие системы наставничества, стажировок, накопления и передачи знаний.
- Знакомство сотрудников с современными бизнес-новинками (регулярное наполнение портала учебными и инф. материалами)
- Обмен опытом, «Методические пятницы»



Работа с резервом и ключевыми сотрудниками:

- Реализация программ работы с кадровым резервом.
- Повышение прозрачности возможностей карьерного развития для сотрудников.
- Реализация планов индивидуального развития «История успеха», «Дайджест карьеры»
- Конкурсы на занятие отдельных открытых вакансий в Компаниях Корпорации среди сотрудников



Оценка:

Комплексная оценка (оценка по компетенциям и оценка Профессионализма, оценка эффективности деятельности + обратная связь от сотрудника)

Система комплексной автоматизации бизнес-процессов, связанных с развитием

Развитие инновационной среды



Новард
Создаем с любовью

Приветствуем,
Наталья Александровна
Сегодня среда, 19.10.2011
Личный кабинет

Адресная книга Справка

О КОРПОРАЦИИ ОБЩЕНИЕ ИНФОРМАЦИЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

МИССИЯ КОМПАНИИ
Создание и продвижение новой бизнес-модели, сочетающей передовой мировой опыт с лучшими российскими традициями предпринимательства и менеджмента.

Наши ценности:

- Постоянное развитие, совершенствование
- Надежность
- Работа в команде
- Лидерство
- Возрождение традиционных российских ценностей.

Подобное

Лидер года

О НОВОМ БРЕНДЕ

КОНКУРСЫ!
Все конкурсы

Москва
Среда, 19.10

Лучшим может быть каждый!
Группа компаний «Новард» объявляет о начале ежегодного конкурса на соискание премии «Создаем с любовью» за особый вклад в развитие группы компаний

КАЛЕНДАРЬ СОБЫТИЙ
Октябрь

ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

События за период

ВАШИ ИДЕИ

ОБЪЕДИНИТЕСЬ
Актив голосования

ФОРУМ
ИНФОРМИРУЕМ
Рекомендации по развитию компании

НОВОСТИ И СОБЫТИЯ

- Стартует конкурс на соискание Корпоративной премии "Создаем с любовью". Включайтесь в соревнование! Расскажите о своих успехах!
19.10.2011 | Общекорпоративные
- "Стать лицом "ЕвроМАГа!"
19.10.2011 11:49 | Новард Эстейт
- Изменения в корпоративной программе Банка ВТБ24
17.10.2011 16:14 | Общекорпоративные
- Профилактические работы в СЭД "Директум"
17.10.2011 15:10 | Общекорпоративные
- Посетителям ТК "ЕвроМАГ" рассказали о вреде табака
17.10.2011 14:15 | Новард Эстейт
- Осеннее предложение: -25%
17.10.2011 13:25 | Эконика

Все новости

НОВЫЕ СОТРУДНИКИ

- Сергей Химони**
IT-Систем / Заместитель генерального директора по эксплуатации
- Виктория Палики**
IT-Систем / Менеджер по повышению качества бизнес-процессов
- Галина Васильева**
IT-Систем / Заместитель генерального директора по финансам
- Дмитрий Ковалев**
IT-Систем / Старший инженер

- В рамках проекта «Инновации»:
- Отрабатывается механизм сбора и обработки предложений (из различных источников)
- Организуются: различные акции и конкурсы по сбору идей и предложений, мозговые штурмы и инновационные семинары по решению сложных бизнес-задач
- Итоги отбора и внедрения инновационных предложений подводятся в рамках инновационных комитетов компаний
- Дорабатывается ПО инноваций (Создается «Банк идей» и «Личные счета успеха»)
- Сформирован фонд поощрения инноваций, осуществляется периодическое поощрение инноваторов (авторов идей и команд внедрения)

НЕПРОСТОЙ ВЫБОР

Вы являетесь руководителем отдела закупок и поймали Вашего опытного сотрудника, которому осталось 2 года до выхода на пенсию (и с которым за этого лет работы Вы стали хорошими приятелями) на взятке от поставщика в размере 100 000 рублей. При этом виноватый специалист за 15 лет работы в компании никогда прежде не был подобным образом скомпрометирован, а даже возмущал и сообщал СБ соответствующие предложения от поставщиков.

Около месяца назад Вы узнали, что его супруге поставили серьезный диагноз предстоит очень сложная и рискованная операция, в связи с чем 2 недели назад инициировали перед руководством выдchu ему материальной помощи в размере 100 000 рублей. Одобрение от руководства Вы получили, о чем поспешили сообщить сотруднику подразделению.

Вы понимаете, что вероятным мотивом такого поступка могла послужить необходимость оплатить дорогостоящую операцию для жены.

Есть еще один момент: Вы знаете, что молодой коллега – Ваш подчиненный (резервист на замещение должности именитого специалиста при его уходе) догадался о проступке специалиста

Как поступить в данной ситуации?
Сообщать об этой ситуации руководителю
или в Совет по Этике Вашей компании?
Как быть с осведомленным резервистом?



ВЫГОДА ИЛИ РЕПУТАЦИЯ?



Описание проблемы

Компания получила партию скороспелых продуктов питания, которая из-за большой жары и, казалось бы - незначительных сбоев с доставкой по вине поставщика значительно изменила свои первоначальные свойства. Но, ситуация не критичная, т.к. у руководства компании есть не выбор как минимум три варианта ее решения.

Продать продукцию клиентам по базовой цене, скрыв этот факт (такая возможность априори есть).

Продать продукцию клиентам с большой скидкой, сообщив им этот факт.

Возвратить товар поставщику, понес при этом финансовые потери (но это решение, скорее всего, повлечет риск осложнений в отношении с партнером).

Помогите выбрать правильный вариант, обоснуйте.
Можете также предложить свой вариант решения возникшей проблемы.

СЛОЖНАЯ ДИЛЕММА



Описание проблемы

Подразделение по продажам компании всегда было на хорошем счету. Коллектив всегда был одним из первых по объему продаж, его сотрудники – регулярно попадали в рейтинги лучших на корпоративном портале. Но в начале года руководитель данного подразделения встал перед дилеммой, поскольку узнал сразу о двух проколах в работе сотрудников своего подразделения.

Один его подчиненный, который устроился на работу всего несколько месяцев назад - по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку.

Другой - аналогичную сделку заключил, при этом воспользовался предложенным поставщиком вознаграждением себе лично. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором – получила значительную прибыль.

Опишите правильную реакцию и действия руководителя в первой и второй ситуации

КАК ОБЪЯТЬ НЕОБЪЯТНОЕ?

В компании X есть несколько коммерческих отделов: первым руководит Платонов Петр, а вторым – Веселов Иван

Под началом Платонова работает шесть специалистов, но продажи в последнее время идут из рук вон плохо, отдел часто не выполняет план, притом, что объективно рыночные условия предлагаются хорошие. У Веселова же только один подчиненный, но при этом дела идут отлично, ассортимент уходит как горячие пирожки, хотя цены в его сегменте существенно выше. Понятно, что основной доход компании приносит отдел Веселова. В связи с такими экономическими показателями руководитель компании тщательно проанализировав работу обоих отделов, решил их объединить.

Кого же назначить руководителем? После разговора с руководителями отделов стало понятно следующее: если назначить Платонова, уйдет Веселов вместе с клиентами и деньгами, а если назначить Веселова – он потребует увольнения сотрудников отдела Платонова, поскольку считает их неэффективными сотрудниками. Какой выход предложили бы Вы в создавшейся ситуации?



КРИЗИСНАЯ РЕКЛАМА

Описание проблемы

Удал маркетинга торговой сети, специализирующейся на продаже косметических товаров, планирует изменить стратегию для увеличения потока новых клиентов. На дворе финансовый кризис, обороты катастрофически падают, конкуренты уже проводят активную рекламную кампанию с привлечением западной моды и по слухам бизнес идет успешно, руководство активно черпает по этому поводу. Годовая премия тоже зависит от уровня продаж.

Удал маркетинга предлагает воспользоваться уже работающей идеей конкурентов и построить рекламную кампанию на привлечение известной молодой звезды, которая в данный момент на пике популярности. По мнению специалистов отдела, это позволит повысить приток новых клиентов и привлечь внимание интеллектуальной аудитории из числа фанатов телевидения. Да и выйдет она относительно недорого: идеальная фигура, яркая внешность, всегда необычные наряды и эпатажный образ, который всегда гарантированно интересен СММ – телевидению, обложкам глянцевых журналов и в сетках светской хроники. Предварительная информация о звездной избраннице, негатива в обществе и целом нет.

Соглашение подписано, договор заключен, съемки уже начаты, работа практически на финальной стадии. Как вдруг в СММ просачивается информация о том, что накануне ночью в ночном клубе на вечеринке звезда протронула осканда – сообщается, что она в первые минуты бросила бокал в официантку. Деушку пригласили в трансляцию.



Как выбрать «звезду» для рекламы, не став заложником ее провокационного имиджа?
Как отреагировать на сообщение в СММ? Как даль построить работу по проведению рекламной кампании?



КЛИЕНТ НИЧЕГО НЕ УЗНАЕТ?



В рамках крупного тендера компания должна поставить оборудование для нефтеперерабатывающего завода. В условиях контракта прописано место производства оборудования – Германия - и точная спецификация необходимой модели. Но тут в компанию поступило предложение из надежного источника: есть возможность купить то же самое оборудование, но произведенное не в Германии, а в Индии. Это та же самая модель, номер артикула. Возможность у получателя понять, что это не немецкий товар, а индийский, отсутствует. Марка будет в 3 раза выше. Учитывая, что последний год компания с трудом сводила концы с концами, велик соблазн выбрать индийский вариант - тогда можно будет расплатиться с долгами за прошлый год и получить крупную премию. Вы понимаете, что клиент все равно не узнает об этом.

Какое принять решение в данной ситуации? Дайте аргументы в пользу Вашего решения. Возможны ли альтернативные варианты решения?





Штурмуем!



Анализируем и находим оптимальные решения конкретных практических проблемных ситуаций.

В ситуации описываются сотрудники в момент принятия важных решений, сталкивающиеся с необходимостью предпринимать какие-то действия в рамках принятых ценностей и нести ответственность за последствия.

Взаимосвязь Ценностей и Корпоративных компетенций Новард

Ценности	Модель компетенций	Поуровневые компетенции и поведенческие индикаторы
Надежность	О тветственность	Готовность отвечать за совершенные действия, поступки (свои и подчиненных) и их последствия. Четкое выполнение взятых на себя обязательств.
	К орпоративность	Следование корпоративным ценностям, нормам и стандартам: как документально зафиксированным, так и неявным. Степень лояльности и корпоративного «патриотизма»
Работа в команде	Р абота в команде	Стремление содействовать эффективной работе команды
	Э ффективная коммуникация	Ясное и структурированное изложение своих мыслей, приведение убедительных аргументов. При столкновении с возражениями умение отстоять свою точку зрения. Своевременность коммуникации.
Лидерство	О риентация на конкретный результат деятельности	Способность четко представлять результат и прилагать активные целенаправленные усилия по его достижению.
	К омандное лидерство	Умение создавать и поддерживать в подразделении атмосферу командной работы. Способность быть не только формальным руководителем, но и неформальным лидером руководимой команды. Умение создавать и обеспечивать слаженное взаимодействие группы людей, в результате которого достигаются более высокие результаты, нежели каждый из членов группы может достигнуть индивидуально.
Постоянное развитие, совершенствование	С оздание и поддержание инновационной среды	Содействие подчиненным в выдвижении предложений, касающихся нововведений или усовершенствования существующих подходов к работе
	И нновационность	Предложение идей и решений, направленных на повышение эффективности работы.
	О риентация на саморазвитие	Открытость к новым знаниям и опыту. Правильная оценка своих сильных и слабых сторон, постоянное развитие своих профессиональных, деловых и личностных качеств. Взятие на себя более сложных задач с целью дальнейшего развития.

Ценности и награды

В компаниях разработаны различные профессиональные награды, направленные на поддержку ценностей:

Награда	Описание	Ценности
 <p>Корпоративная награда «Создаем с любовью!»</p>	<p>В рамках конкурса поощряются Лучшие сотрудники года, в т.ч. за сохранение, продвижение и развитие каждой из ценностей</p>	<p>Все ценности</p>
<p>«Лучшая команда», «Лучший сотрудник»</p>	<p>Эконика: Различные конкурсы на лучшую команду (в 2013 г. стартует новый конкурс на лучший сектор и лучший филиал)</p> <p>Эконика/ Сити/Рутектор:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Конкурс, направленный на выявление лучших сотрудников розницы по итогам года (победители премируются поездкой в зарубежные столицы моды, в 2012 г. - Милан, в 2013 – планируется weekend в Вене) ● Конкурс на лучшего директора сектора (с 2011 г.) и директора филиала <p>Конкурсы для лучших специалистов по продажам. Составление профессиональных рейтингов.</p>	<p>Работа в команде</p> <p>Лидерство</p>
<p>«Безупречный сервис», «Самый клиенториентированный» Проект «Термометр сервиса»</p>	<p>Эконика: Конкурсы для сотрудников, направленные на улучшение качества обслуживания клиентов Составление ежемесячных и ежегодных рейтингов магазинов по качеству обслуживания</p>	<p>Надежность, Развитие и совершенствование</p>
<p>«Новатор»</p>	<p>По итогам конкурса идей, награждаются (дипломами и денежными премиями) авторы успешно реализованных идей</p>	<p>Развитие и совершенствование</p>
<p>Индивидуальные награды (в рамках ДР ДК)</p>	<p>Например, МЗС: Индивидуальные награды, направленные на поощрение и поддержку эффективной работы подразделений и активное участие руководителей в развитии сотрудников «Оскар в каске» - номинации: «Профессионал года», «Открытие года» (Постоянное развитие и совершенствование), номинация «Руководитель года» (Работа в команде), номинация «Душа коллектива» (РДЦ)</p>	<p>Все ценности</p>

Единение под девизом добрых дел



С «Новардом смело делай доброе дело!»

Субботник



Благотворительная
лотерея

Командообразование с социальным акцентом



Волонтерское движение

Цель: создание условий
для поддержания
корпоративных ценностей,
реализация принципов
социальной
ответственности.



Участие в благотворительных акциях и проектах



Здоровье - в каждый дом!

Новард



Программа «Здорово живешь»



- День оранжевого настроения (позитивно-витаминная акция) – апрель '2012
- Конкурс детских рисунков «Мама, папа, я – спортивная семья!» - апрель-май '2012
- Детский праздник «Путешествие на остров Здоровья» - май '2012



- Футбольный турнир Золотого Play-Off Retailer Cup – июнь '2012.
- Комплексы производственной гимнастики для разных групп мышц размещены на Интранет-портале – август '2012
- Дни здоровых глаз в Новарде – август '2012



- Установка спортивных турников во внутреннем дворике ЦО – август '2012
- Акция «Брось курить – почувствуй новый вкус жизни» с главным призом iPhone-5 – ноябрь '2012-май '2013
- Дегустации «здоровых» продуктов





ФЕРМА ЗДОРОВЕНЬКОВО



Наш стол заказов



Заботьтесь о себе
Соблюдайте стандарты контроля качества

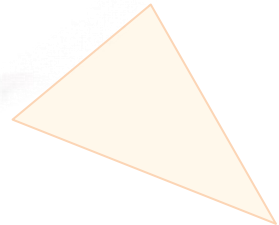
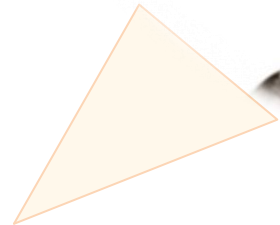
Сэкономьте ваши деньги
Стоимость доставки бесплатна

Сэкономьте ваши время
Доставка заказа всегда вовремя



Покрывайте ровно столько, сколько вам нужно
У нас нет минимальной суммы заказа

Платите только за качественный товар
100% гарантия возврата



Внимание семье



Конкурс для школьников
«Пятерочка»
Детские конкурсы,
семейные праздники.



2013 год – запущена программа «Наш мир»,
в которой примут участие в т.ч. семьи наших сотрудников

Возможности для творчества

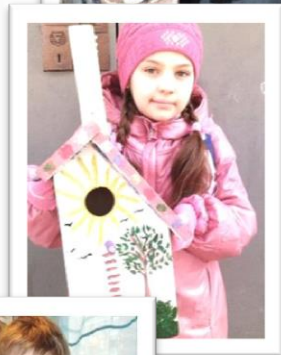
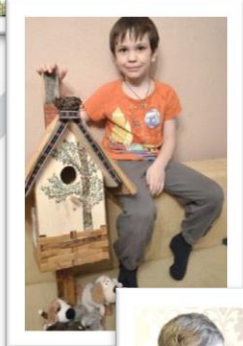
Взрослый театр



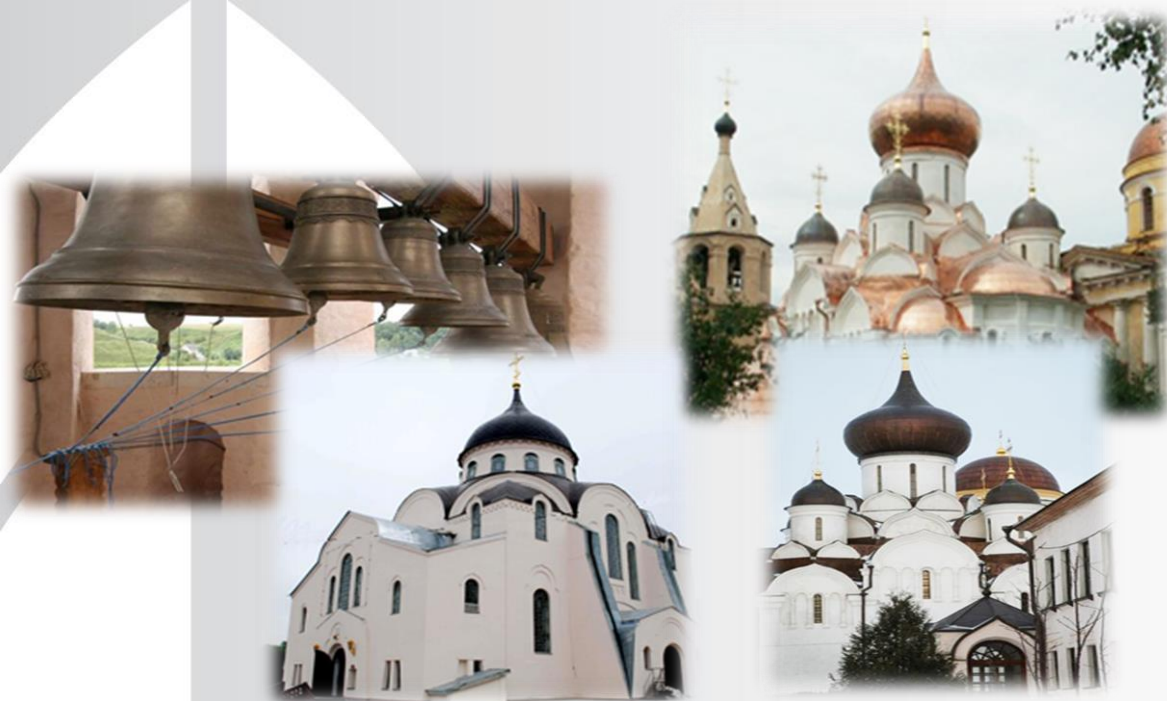
Детский театр



ВМЕСТЕ СТРОИМ



ДОМ ДЛЯ ПТИЦЫ



Паломнические поездки по СВЯТЫМ МЕСТАМ

(для семей сотрудников и наших подопечных)

**2012 программа
«Пасхальные традиции в
Новарде» (освящение
куличей, мастер-класс по
крашению пасхальных яиц,
Пасха в монастырях для
семей сотрудников)**



В рамках проекта «Ответственный бизнес» у нас появилась возможность посещать специальные экскурсии в **МОСКОВСКИЙ МУЗЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, МЕЦЕНАТОВ И БЛАГОТВОРИТЕЛЕЙ**, окунуться во времена купечества и познакомиться с лучшими отечественными практиками и традициями предпринимательства и меценатства.

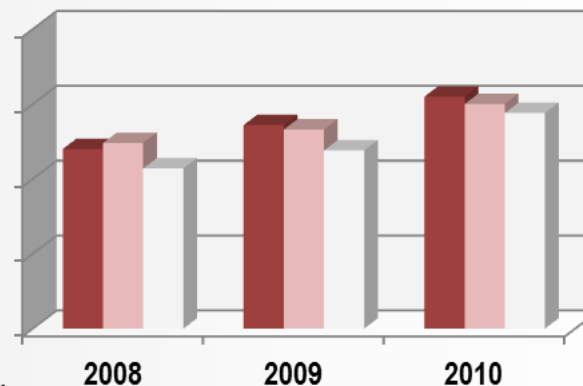


Оценка внедрения ценностей

/ЦЕННОСТИ в корпоративном исследовании/



Знать-разделять-готовность следовать

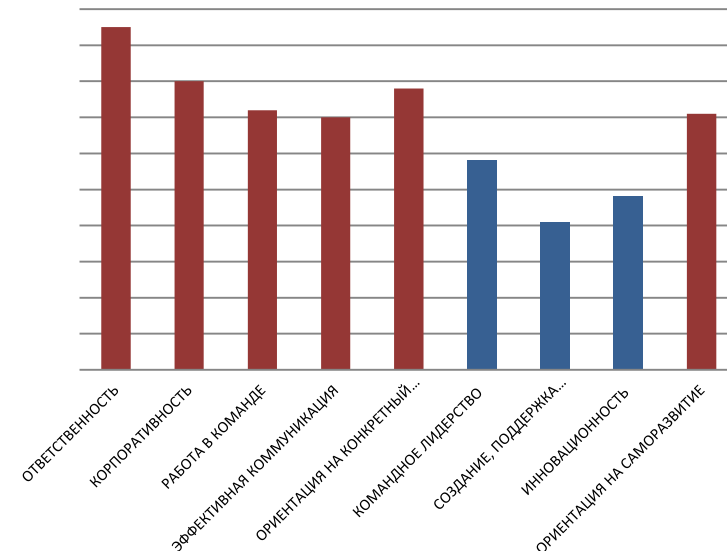


- Я хорошо знаю и понимаю ценности
- Я полностью разделяю корпоративные ценности, стараюсь их транслировать другим сотрудникам
- Я полностью разделяю корпоративные ценности, стараюсь их транслировать другим сотрудникам

Компания	НАДЕЖНОСТЬ		РАБОТА В КОМАНДЕ		ЛИДЕРСТВО		ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ			ИТОГО
	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	КОРПОРАТИВНОСТЬ	РАБОТА В КОМАНДЕ	ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ	ОРИЕНТАЦИЯ НА КОНКРЕТНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО	СОЗДАНИЕ, ПОДДЕРЖКА ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ	ИННОВАЦИОННОСТЬ	ОРИЕНТАЦИЯ НА САМОРАЗВИТИЕ	
УК	0,92	0,82	0,75	0,68	0,72	0,75	0,41	0,41	0,63	0,68
НЭМЛ	1,21	1,1	0,99	0,81	0,94	0,63	0,59	0,74	1,02	0,89
СИТИ	0,89	0,71	0,73	0,62	0,76	0,42	0,19	0,35	0,57	0,58
МЗС	1,01	0,75	0,96	0,85	0,91	0,61	0,42	0,53	0,81	0,76
ЭКОНИКА	0,88	0,77	0,65	0,6	0,71	0,49	0,43	0,32	0,63	0,61
РУТЕКТОР	0,76	0,65	0,25	0,62	0,64	0,55	0,39	0,55	0,61	0,56
ИТОГО	0,95	0,8	0,72	0,7	0,78	0,58	0,41	0,48	0,71	0,68

Применения ценностей на практике в рамках ГК /по результатам оценки 2012/

Ценности	Корпоративные компетенции	Направления, требующие развития	Темы обучения
Лидерство	<p>Командное лидерство Умение создавать и поддерживать в подразделении атмосферу командной работы. Способность быть не только формальным руководителем, но и неформальным лидером руководимой группы людей (команды) Умение создавать и обеспечивать слаженное взаимодействие группы людей, в результате которого достигаются более высокие результаты, нежели каждый из членов группы может достигнуть индивидуально.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Понимание и осознание проблемы (процессов требующих оптимизации/развития) сотрудником. Донесение информации о проблеме руководителю. 	<p>Лидерство в условиях изменений. Построение атмосферы сотрудничества, формирование поведения способствующего развитию и изменениям. Создание совместного видения. Тактика работы с персоналом в период изменений.</p>
Постоянное развитие, совершенствование	<p>Создание и поддержание инновационной среды Содействие подчиненным в выдвижении предложений, касающихся нововведений или усовершенствования существующих подходов к работе</p> <p>Инновационность Предложение идей и решений, направленных на повышение эффективности работы. = Внутреннее побуждение к новым видам и формам деятельности (или готовность к решению новых задач)</p>	<ol style="list-style-type: none"> Понимание проблемы руководителем. Мотивация сотрудника на выполнение задач, направленных на устранение проблемы/оптимизацию бизнес-процесса. 	<p>Конструктивное деловое общение и взаимодействие.</p>



Основные сложности

- Не все конфликтные ситуации в компаниях решаются в соответствии с ценностями, не все руководители принимают решение на основе ценностей
- Некоторые сотрудники не решаются сообщать о спорных ситуациях
- Сотрудники не всегда знают / понимают, как именно поступать в спорной ситуации («Навигатор» не включает в себя практические кейсы из повседневной жизни)
- А судьи кто? Возникают вопросы о том, кто именно должен принимать решения в конкретных ситуациях (в т.ч. связанных с нарушением ценностей)

Дальнейшие шаги

- **Фиксация прецедентов** (спорных и конфликтных ситуаций), **разработка кейсы с решениями** - примеры для всех внутренних тренингов, в рамках подбора персонала, на портале
- **Каскадное обучение сотрудников с разбором кейсов** из реальной бизнес- практики.
- **Help line на портале** (ответы на вопросы в области ценностного управления, совет по выходу из затруднительной ситуации)
- **Содержательная доработка «Навигатора»**. Анализ всех документов, которые регулируют модели нашего поведения в соответствии с ценностями
- **Совет по этике в УК/ДК** (постоянно действующий состав + привлечение ценностноориентированных специалистов из ДК по конкретным бизнес – процессам)

1 этап
подача
обращений



Сотрудник сталкивается с проблемой и пытается урегулировать ее на уровне непосредственного руководства. Если не получается это сделать ...



Сотрудник подает обращение



Координатор совета по ценностям

2 этап
обработка
обращения
(не более 1
месяца)



Координатор

Проводит анализ обращений, собирает дополнительную информацию



Проверка информации обращения

Получение заключений от различных служб



Заключение по обращению

3 этап
рассмотрение
Советом по
ценностям



Координатор

Передает заключение для рассмотрения на Совет по ценностям



Совет по ценностям

Принятие решения по обращениям



Сотрудники и их руководители

«Ценности – это теорема, которую необходимо
каждый день доказывать»

A close-up photograph of two hands, one from the left and one from the right, with fingers curled inward to form a heart shape. The hands are light-skinned and the background is a soft, out-of-focus grey. A white speech bubble with a dark border is overlaid on the center of the heart.

Спасибо за внимание!

Основная цель деятельности Совета по этике - обеспечение соблюдения сотрудниками компании стандартов этического поведения (или основных положений «Навигатора по ценностям») в ежедневной практике.

Основные задачи Совета:

- ✚ Помогает в создании **единого ценностного поля** в компании
- ✚ **Разъясняет положения «Навигатора»** и предлагает механизмы по его продвижению
- ✚ Способствует нахождению **слабых мест в бизнес-процессах** компании и **построению эффективного взаимодействия** между различными подразделениями
- ✚ Помогает сотрудникам и подразделениям компании **решать сложные этические ситуации**, возникающие в процессе решения рабочих вопросов, предотвращать или устранять конфликт интересов.

! Совет не занимается решением вопросов, находящихся в поле деятельности департамента по персоналу, правовым вопросам и безопасности.



Советы формируются на уровне УК и ДК
 Состав их участников будет постоянно действующий (3-5 человек) + при необходимости, они будут привлекать для решения спорных вопросов других специалистов.

Участниками Советов являются руководители любого уровня или сотрудники, которые проработали в компании не менее 3 лет, пользуются в коллективе заслуженным уважением и обладают безупречной репутацией

Решение об утверждении состава комитетов принимается Президентом (по представлению ГД)

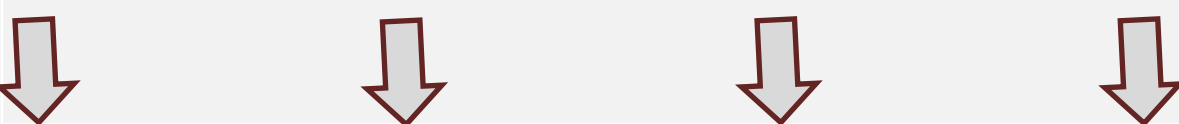
Разделение ответственности на уровне УК-ДК:

- Основную часть вопросов на уровне компании Совет рассматривает самостоятельно.
- Совет УК (помимо вопросов УК) подключается к решению:
 - особо сложных вопросов, полученных напрямую от сотрудников или через Совет ДК
 - вопросов, связанных с топ-менеджерами ДК
 - вопросов на стыке взаимодействия УК-ДК

Координатор Совета УК осуществляет периодический мониторинг деятельности советов ДК (Н: раз в квартал встречается с координаторами ДК)

Любой сотрудник компании может обратиться как в Совет своей компании, так и в Совет УК (в зависимости от вопроса, на который он хочет получить ответ) !

Какие вопросы могут быть рассматриваться Советом?

Категория вопросов	Возможные вопросы
Отношения между сотрудниками и подразделениями	<p>Невыполнение обязательств и сроков, неэтичное поведение</p> 
	<ul style="list-style-type: none"> ☛ «Мой руководитель постоянно хамит и грубит, унинительно общается с подчиненными». ☛ «Мой руководитель не объяснил мне причину моего увольнения и категорически отказался со мной встречаться и общаться по данному вопросу». ☛ «Мой руководитель отказывается выслушивать мои новаторские предложения и идеи, относящиеся к работе нашего подразделения». ☛ «Не получается установить конструктивное взаимодействие с подразделением Х» ☛ «Подразделение Х категорически отказывается предоставлять необходимую для работы нашего подразделения информацию»
Качество и содержание работы	<p>Выполнение служебных обязанностей</p>
Честность и справедливость	<p>Использование служебного положения (подарки, использование подрядчиков компаний, в которых есть личный интерес и т.д.)</p> <p>Конфиденциальность и достоверность информации</p> <p>Воровство, использование корпоративного имущества в личных целях....</p>

НАДЕЖНОСТЬ

Мы ориентированы на долгосрочные отношения,
в основе которых лежит доверие и ответственность

Эконика

- **Больше внимания уделяем качеству и удобству продукта** (на фабриках работают 6 технологов во время всего процесса производства и 2 модельера внедрения, проводится приемка материалов, впорности и пр.)
- Максимально **простая процедура возврата товара в розничной сети**
- Ведем **системную работу с претензиями клиентов по качеству обслуживания** (обращения на сайте, в форумах, социальных сетях). В спорных ситуациях **в случае претензий потребителей по качеству товара мы действуем в интересах потребителя**
- Уделяем большое внимание **качеству обслуживания в розничной сети и созданию особой атмосферы** (регулярно проводим акцию «Тайный покупатель», которая влияет на систему мотивации всех сотрудников розницы от продавца до коммерческого директора). Прозрачность проверок по качеству: понятная анкета с четкими критериями, наличие диктофонных записей, возможность подать апелляцию
- Репутация **надежного работодателя на рынке труда**.
- Ежегодная **индексация зп, мониторинг соответствия зп рынку труда, аудит категорий магазинов** раз в полугодие и корректировка
- **Прозрачная система мотивации розницы** (автоматизация всех подсчетов и автоматическая «подкачка» данных из ИС снижает возможность ошибок и повышает прозрачность начислений), наличие KPI для всех сотрудников компании
- **Выполнение компанией обязательств перед сотрудниками** в период кризиса, в случае ухода в декретный отпуск, при увольнении (делаем все положенные выплаты)
- В период кризиса компания почти полностью сохранила свой кадровый состав зп
- Репутация **надежного партнера** (контрагенты, поставщики), полное и своевременное выполнение обязательств перед партнерами и контрагентами

Рулеткор

Мы сохраняем и **развиваем отношения со стратегическими поставщиками** на протяжении многих лет, несем ответственность, в том числе материальную за нарушение обязательств перед нашими клиентами, партнерами (на уровне страт.целей компании есть несколько показателей по срокам поставок, ремонта, повышению удовлетворенности клиентов).

Сити

Все обязательства компания выполняет на протяжении своего существования. Нет ни одного не сданного/замороженного дома. Стараемся минимизировать задержки по сдаче.

Хорошая репутация на профессиональном рынке как застройщика так и работодателя.





ЛИДЕРСТВО



Мы стремимся всегда быть на шаг впереди, задавать тенденции развития рынка и предлагать лучшие качественные решения нашим клиентам.

Эконика

- Компания входит в тройку лидеров на обувном рынке в своем сегменте, в стратегических целях заявлена цель «стать лидером по удовлетворенности клиентов»
- .Компания стремится использовать передовые и инновационные технологии в работе
- .Разработаны и внедрены новые программы обучения для лидеров - управляющих розницы, старших продавцов и кадрового резерва розницы
- .Активно растим кадровый резерв (особенно в розничной сети)

Рутектор

- Развиваем продажи технологического оборудования, вводя элементы инжиниринговой поддержки (создан проектно-технологический отдел).
- Активно развиваем продажи крупным корпоративным клиентам (Стройгазконсалтинг, ВР, Геостройитп).
- Реализовали проект с IP телефонией.
- Сотрудники компании выступают в качестве тренеров по продажам, организуют лекции для своих коллег и партнеров.

Сити

- Компания активно конкурирует в своем сегменте, предлагая уникальный продукт «Миниполис» в Строгино, в г.Видное, в г.Люберцы
- Уникальный комплекс «Ледовый Дворец» продолжает брать награды на профессиональных конкурсах
- .Принимаем/ищем в компанию новых сотрудников, например РП Совхоз и Алекс Сити обладающими компетенциями современных строительных технологий.

РАБОТА В КОМАНДЕ

Мы объединяемся в команду, сила которой заключается во взаимной поддержке и уважении мнения каждого. Для достижения лучших результатов мы готовы к самоотдаче и компромиссам.



Эконика

- Сплоченная и достаточно стабильная **команда топ-менеджеров** компании
- Проводим **выездные тренинги командообразования и др. командообразующие мероприятия** для всех управляющих розничной сети (2011-2012 г.), в региональных филиалах на регулярной основе (в т.ч. для бухгалтеров)
- Проводим ежегодные **выездные собрания директоров** филиалов, в 2012 г. также **совместный тренинг** с участием московских директоров секторов и руководителей филиалов
- В систему мотивации сотрудников включили **командные показатели**
- Общекорпоративные программы и локальные events на уровне ДК, филиалов и секторов, направленные на сплочение коллектива

Рутектор

- Расширяется практика создания РГ с целью **разработки решений для программ развития** : Увеличение продаж КПК, Увеличение продаж через дилерский канал, Реорганизация продаж Москва и ОП, Снижение числа увольняющихся (% текучести кадров), Упорядочивание процесса «ценообразования», Снижение свободных низкооборотачиваемых остатков товара, как по складскому, так и заказному ассортименту. Руководителями РГ становятся не только Топ-менеджеры, руководители подразделений, но и специалисты.
- Активно поддерживается прямой диалог с руководством, в том числе посредством форума.

Сити

- Расширяется практика проведения **круглых столов**
- Создан новый **БК топ-менеджеров компании** с целью коллегиального решения текущих проблем и вопросов.
- «Мозговой штурм» и оперативные собрания по внедрению новых решений активизировался на базе ПТО Сити.

РОССИЙСКИЕ ДУХОВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Мы поддерживаем российские духовные ценности,
основанные на человеколюбии, добре и нравственности.

- Эконика**
- Тщательно **отбираем партнеров для маркетинговых активностей**, для нас важна их репутация
 - В рекламных материалах, в коммуникациях стараемся не допускать пошлости, агрессии, апелляции к низменным мотивам
 - Мы не навязываем потребителям в агрессивной форме не нужные им товары и услуги
 - Социальные акции в каскетах (День матери, скидки студентам, внедрение «карты волонтера и т.п.
- Сити**
- Регулярные праздники приуроченные к традиционным Российским праздникам (Рождество, Масленица, Пасха) проводятся на территории Миниполисов.
 - При продаже квартиры описываются плюсы ценностной составляющей добрососедства и т.д.
 - **При выборе арендатора коммерческих площадей** всегда компания **оценивает его содержание на соответствие концепции** Миниполиса, которая основана на Российских духовных ценностях арендатору отказывают
- Постоянно участвуем в **благотворительных и социальных проектах и акциях.**
 - При подборе персонала учитываем не только профессиональные, но и личностные качества человека, соответствие общечеловеческим ценностям. При приеме нового сотрудника, особенно на руководящую должность всегда задается вопрос о ценностях и диалог строится всегда с учетом того, что в компании это не просто декларация, а существенная составляющая при принятии решений
 - Корректируем сотрудников, чье поведение не вписывается в корпоративные нормы поведения. Стараемся разрешать все конфликты максимально конструктивным путем, без агрессии и т.п.
 - Развиваем **волонтерское движение.**
 - В рамках общекорпоративных программ наши сотрудники участвуют в **паломнических поездках**, получают подарки к Пасхе, участвуют в **программах, направленных на поддержку семейных ценностей, поддержания здорового образа жизни**
 - При возможности помощь сотрудникам, попавшим в тяжелую жизненную ситуацию, программы материальной помощи



- Эконика**
- **Постоянная оптимизация бизнес-процессов** компании
 - **Сотрудничество с лучшими консультантами** в нашей сфере (пример – ОСК)
 - **Разработка проектов и программ развития** и их реализация (интернет-магазин, ребрендинг, выход на межд. Рынки)
 - **Внедрение ERP-системы** в компании, автоматизация системы бюджетирования, в работе проект по внедрению CRM
 - Подготовка регулярных маркетинговых отчетов и отчетов ФХД, их ежемесячное обсуждение и выработка мероприятий, направленных на улучшение деятельности компании
 - Программы различных (продукт, продажи, командообразование и т.п.) регулярных тренингов для сотрудников розницы (в год обучение проходит более 1 500 чел.), программы внешнего обучения для сотрудников офиса
 - Программы развития инновационности в компании, поощрение сотрудников за реализацию инновационных предложений (в рамках общекорпоративной программы)



ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Постоянно развиваясь, мы достигаем поставленных целей.
Изменяя и совершенствуя настоящее, мы создаем будущее.



- Рулетор**
- Запущена **внутренняя система развития торгового персонала**, что позволяет поддерживать профессиональный уровень мастерства в продажах. Система включает в себя комплекс мероприятий: обучение на входе - комплексная оценка (продукт, навыки продаж, результативность) - корректирующее обучение - стимулирование -повышение квалификации.
 - Реализуются предложения сотрудников, направленные на повышение качества работы компании (2011 - 7, 2012 - 8 внедренных предложений).
- Сити**
- Развитие **инноваций в части клиентского обслуживания**. Внедрение новой CRM системы для работы с клиентами

НЕФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Примеры нефинансовых показателей, поддерживающих принципы ОБ:

МАРКЕТИНГ:

- ✓ ВСЕ ДК - Индекс **удовлетворенности** потребителей
- ✓ ВСЕ ДК - Рост количества **лояльных** потребителей
- ✓ ВСЕ ДК - % функционирующих элементов единого контура обратной связи от клиента
- ✓ ЭКОНИКА - Доля магазинов **с качеством обслуживания выше норматива**, доля моделей, разработанных с соблюдением параметров качества
- ✓ СИТИ / ЭКОНИКА **Уровень соответствия ценностям** маркетинговых материалов
- ✓ СИТИ – Соответствие новых проектов элементам концепции Миниполис

ПЕРСОНАЛ:

- ✓ Удовлетворенность сотрудников
- ✓ Доля сотрудников высшей и первой категории
- ✓ **Ценностное соответствие** персонала

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ:

- ✓ **Количество проектов, основанных на принципах ОБ**
- ✓ Количество социально-благотворительных мероприятий
- ✓ Количество мероприятий, направленных на стейкхолдеров
- ✓ Индекс инновационной среды, % реализованных инноваций
- ✓ **Количество волонтерских мероприятий**, количество участников