Мастера по маркетингу и рекламе посвящают весомую часть своего времени продвижению торговых марок, брендов и созданию имиджа компаний. Они не понаслышке знают, что на конкурентных рынках при равных условиях цены и качества клиенты уходят к тем компаниям, чьи специалисты больше верят в то, что предлагают. Именно вера сотрудников в свою компанию становится сегодня обязательным атрибутом лидеров рынка. Поэтому неудивительно, что очередной виток развития современного маркетинга посвящен технологиям продвижения торговых марок и корпоративного имиджа… в рядах самих сотрудников компаний. Кто кроме маркетологов, специалистов по рекламе и pr лучше знает, как на практике «продать веру» в корпоративную продукцию своим коллегам – менеджерам, чтобы они, в свою очередь, могли с успехом и вдохновением преподнести ее клиентам компании.

Юлия Махотина, *преподаватель маркетинга в Русской школе управления*

КАДРОВЫЙ МАРКЕТИНГ: ВОСПИТАЙ ФАНАТА!

Идея кадрового маркетинга понятна и не вызывает особых возражений. Однако остается открытым вопрос, как на практике материализовать опыт маркетолога, чтобы вдохновить сотрудников работать с полной самоотдачей и удовольствием? Около года назад нам пришлось срочно искать ответ на этот вопрос, когда в нашу компанию обратился за бизнес-консультацией директор небольшой мебельной фабрики. Алексей рассказал, что их предприятие выпускает мебель для городских квартир. Они работают на рынке в среднем ценовом сегменте, в котором действует основная масса конкурентов и куда постоянно стремятся «втиснуться» новые игроки из разных регионов и стран. Причем предприятие ощущает давление конкурентов не только на рынке продукции, но и на рынке кадров. Поэтому, чтобы «выжить», на фабрике уже несколько лет применяется система KPI, в рамках которой используются финансовые и нефинансовые методы мотивации сотрудников, работает отдел качества, используются современные технологии и материалы (о чем свидетельствуют многочисленные сертификаты). Кроме того, Алексей готов оплачивать обучение своих специалистов по программам столичных курсов и вузов. На самой фабрике собрана большая корпоративная библиотека и создана система профессиональной подготовки специалистов разной квалификации. Однако все усилия директора и службы кадров позволяют (и на рынке продукции, и на рынке кадров) только удерживать позицию «середнячка» со всеми вытекающими отсюда последствиями и стабильно высоким уровнем оттока кадров.

Задача: с помощью методов кадрового маркетинга найти источники мотивации сотрудников и повышения прибыли предприятия.

«ЧТО Я ЗДЕСЬ ДЕЛАЮ И ЗАЧЕМ?»

Раз мы рассматриваем проблему с точки зрения маркетинга, я решила подойти к ней с хорошо знакомой мне позиции маркетолога. Поэтому на первой бизнес-консультации я спросила Алексея:

– В чем идея вашего бизнеса? – Априори я, как маркетолог, подразумевала, что каждый продукт имеет свою идею, воплощенную в концепции продвижения и развития.

– В получении прибыли, – мгновенно последовал ответ

–Получение прибыли – это естественное условие существования коммерческой организации на рынке, а я спрашиваю об идее вашего бизнеса.

«Ответом» мне были недоумение и молчание.

– На чем тогда выстроена ваша корпоративная культура?

– Ну, она у нас на стадии фор-

ЮЛИЯ МАХОТИНА

Бизнес-консультант по вопросам маркетинга, PR и рекламы, организации продаж и развитию бизнеса. Имеет обширную практику проведения семинаров, тренингов и мастер-классов для отделов маркетинга, рекламы и PR, а также для отделов продаж, опыт работы с клиентами кадровых служб, специалистами финансового департамента, отделов по развитию розничной торговли и опта. Среди ее клиентов: «Консультант ИнформСервис», «ЛенПетроСтрой», рекламное агентство полного цикла «Медиа Персона», BTL-агентство «Продвижение», Call-центр «Партнер», Издательский дом «Апрель» и др.

мирования, – Алексей начал что-то нервно чертить ручкой в блокноте. – Понимаете, мы решили, что нашей культурой будет стремление сотрудников к профессиональному развитию.

– А зачем?

– Как зачем, чтобы больше зарабатывать, стать финансово независимым человеком, повысить свои статус и возможности.

– То есть вашей корпоративной идеей является стремление получить максимум прибыли?

– Ну, да, а что в этом плохого? – Он встал и быстро начал ходить по кабинету. – Чем больше и лучше сотрудники работают, тем больше должны зарабатывать!

– Алексей, не переживайте и присядьте, пожалуйста, я же только задаю вопросы.

– Я готов поддержать своих специалистов и вкладывать в их профессиональное развитие, – не услышав мою просьбу, он продолжал ходить по кабинету. – И у нас для этого созданы все условия – премии, обучение, корпоративная библиотека.

– Кстати, многие воспользовались вашей библиотекой и возможностью обучения?

– Пока не многие, но это только начало

– Сколько длится это «начало»?

– Ну, около, гм... четырех лет.

– Итак, давайте подведем небольшой результат: главной целью вашего бизнеса является получение прибыли. Отсюда – методы «кнута и пряника» основываются на денежных, вещественных поощрениях и системе штрафов? Я права?

– В общих чертах, – нехотя вымолвил мой собеседник.

– Поздравляю, у вас на предприятии действует сложившаяся корпоративная культура. Ее базой является стремление к прибыли. Между прочим, кто вам сказал, что свой доход можно повысить за счет обучения и повышения квалификации? Специалисты изменят свой доход и даже профессиональную позицию, если, например, поменяют место работы, переметнувшись в стан конкурентов. Ничего личного – только бизнес! Почему вы удивляетесь, вы же сами их этому научили.

– Я?! – Алексей резко остановился напротив меня.

– Конечно, вы выстроили свои взаимоотношения с сотрудниками на идее получения прибыли. Это и есть ваша корпоративная культура, ваше видение бизнеса, а они, в свою очередь, ищут и находят простые пути решения поставленной задачи. Вы понимаете, что прибыль является главным продуктом вашей фабрики? И на вопрос: «Что я здесь делаю и зачем?» – они отвечают: «Зарабатываю прибыль!». Вдохновляющая идея работы, не правда ли?

Мы молча смотрели друг на друга.

Такие или аналогичные диалоги возникают практически на всех бизнес-консультациях директоров, которые обращаются к

В ТЕЧЕНИЕ 2011, 2012 ГОДОВ КОМПАНИЯ «ПРАКТИК ГУТ» СОВМЕСТНО С ОТДЕЛАМИ МАРКЕТИНГА И КАДРОВЫХ СЛУЖБ СВОИХ БИЗНЕС-ПАРТНЕРОВ ПРОВОДИЛА ОПРОС И ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ ИХ СОТРУДНИКОВ.

ВПОСЛЕДСТВИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕСТНЫХ ТРАДИЦИЙ СТАЛО ОТЛИЧИТЕЛЬНОЙ ЧЕРТОЙ И ОСНОВОЙ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОРГОВОЙ МАРКИ И КОМПАНИИ, И ЕЕ ПРОДУКЦИИ.

нам в поиске приемов кадрового маркетинга. Поэтому я остановлюсь на основных моментах консультации.

На каждом предприятии есть своя корпоративная культура! Она может быть слабой, сильной, нацеленной на краткосрочную прибыль или стратегическое развитие, но она есть, даже если мы отказываемся в это верить. Ее первоисточником является видение бизнеса руководителем (руководителямий) компании.

Таким образом, корпоративная культура (или видение бизнеса его создателем, руководителем) определяет выбор методов мотивации и смысл их применения сотрудниками компании.

В течение 2011, 2012 годов компания «Практик Гут» совместно с отделами маркетинга и кадровых служб своих бизнес-партнеров проводила опрос и интервьюирование их сотрудников. В процессе исследований она стремилась выяснить, как изменяются (и изменяются ли в принципе) приоритеты сотрудников между таким мотивом работы, как увеличение собственного дохода в виде зарплаты, и бизнес-идеями, которые предлагают им компании. Для участия в исследовании были привлечены компании, которые имеют и развивают собственные бизнес-идеи.

В итоге, объектами исследования стали 267 специалистов из 75 компаний малого и среднего бизнеса, работающих на территории Северо-Запада Росси, на рынках B2B и B2C.Интервью и опросы проводились с одними и теми же сотрудниками, но в разный период их работы в своих компаниях – в течение первого месяца, после третьего месяца работы и через год сотрудничества с работодателем (диаграмма 1).

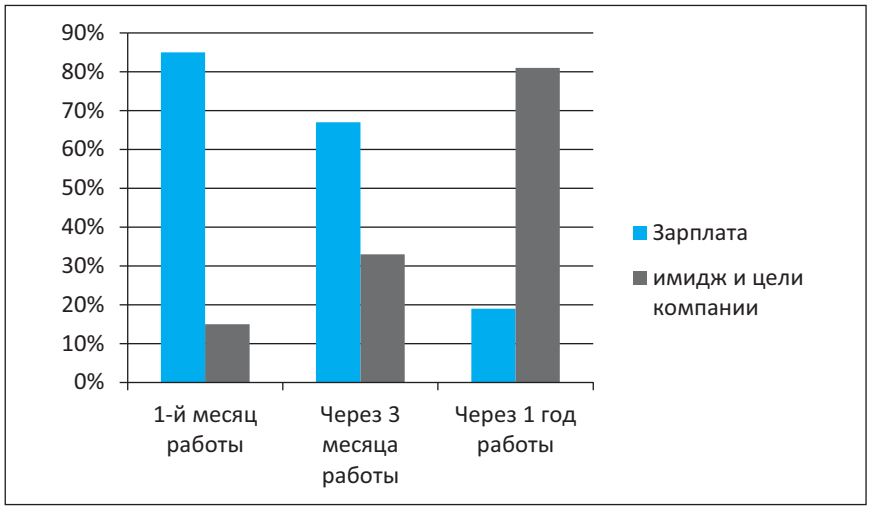

Диаграмма 1: Основные приоритеты сотрудников в разные периоды работы

Как видно из диаграммы, при трудоустройстве и в первый месяц работы главной целью специалистов было стремление получать зарплату (гарантированный доход). По мере работы в компании люди привыкали к постоянному уровню дохода, закрывающему их основные потребности, и постепенно на первый план вышла не зарплата, а вопрос о социальной ценности своей работы. Освоившись на новом рабочем месте, в новом коллективе, сотрудники задают себе вопрос: «А что я здесь делаю и почему?» Ответ в этот момент диктуется компанией через свою корпоративную культуру.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СМЫСЛА БИЗНЕСА

При последующих консультациях с директором фабрики мы пришли к тому, что прибыль – это следствие успешного развития главной идеи бизнеса. После того как он вспомнил, почему решил заняться производством мебели в своем городе, Алексей понял, что хотел изначально возродить и развить уникальные технологии и традиции работы с деревом местных мастеров. На рынке эти технологии отвечали уровню «экологически чистой продукции» и соответствовали высокой ценовой категории среднего сегмента. Местные традиции изначально были заложены в основу производства. Поэтому эта идея не требовала инвестиций в переоборудование и изменение технологического процесса. Впоследствии использование местных традиций стало

Таблица 1

Что должен сделать сотрудник для достижения цели предприятия	Что может помешать это сделать?	Как помочь?
Профессиональные	Профессиональные	Условия работы, обучение
Социальные	Социальные	Решение вопросов, связанных с устройством детей в детские сады, наем автоняни для посещения детьми сотрудников кружков и секций и т. д. Помощь в решении квартирных вопросов. Консультации финансистов по ведению семейного бюджета
Имиджевые	Имиджевые	Заключение индивидуальных договоров с сотрудниками, работающими на предприятии больше одного года. PR-программы и др.

отличительной чертой и основой продвижения торговой марки и компании, и ее продукции.

Понимая идею, директор смог составить портрет ЦА – описать ее знания, интересы и умения (универсальные, специализированные, с учетом вакансии), которыми должны обладать его специалисты и руководители. На основании этого были составлены требования к кандидатам. Мы также решили, что сотрудникам легче будет освоить и принять новую идею через практические задачи, которые разработал директор совместно с руководителями предприятия. Вначале они были опробованы на действующих специалистах фабрики (этот период условно назвали периодом посвящения), а впоследствии предлагались в качестве рабочих заданий в первые три месяца всем новым сотрудникам.

Мы предложили Алексею условно воспринимать каждого сотрудника как торговую марку компании, которую необходимо развить до уровня бренда, материализуя методы бренд-мотивации.

По итогам работы с директором мебельной фабрики была составлена следующая схема работы:

База: идея бизнеса (ответ на вопрос «Что мы создаем и для чего?»).

Носители идеи: руководители (их обязанность, в том числе стать примером для подражания), сотрудники, имеющие стаж работы более одного года, старейшие сотрудники предприятия.

Портрет идеального сотрудника (бренда): описание знаний, умений, сотрудников, их социальных приоритетов и интересов. Стоит отметить, что по мере развития в течение первого года работы по новой корпоративной идее отпала необходимость в системе штрафов, так как этот метод не соответствовал условиям и приоритетам работы сотрудников. Остальные методы мотивации и оценки работы были благополучно адаптированы под «лейтмотив» новой бизнес-идеи.

Условия работы: здесь мы выделили три основных условия, при которых сотрудники компании будут соответствовать эталонному описанию ЦА предприятия: профессиональное развитие, социальные условия жизни (интересы семьи, влиятельного круга друзей), имиджевые составляющие работы (отношение к специалисту на фабрике и в обществе).

В таблице 1 приведены примеры популярных решений на пути создания оптимальных корпоративных условий работы, по выделенным категориям.

Для нашего директора стало настоящим открытием, что обучение не метод мотивации, а часть обязательных условий работы, к которым подталкивает созданная корпоративная культура.

Ниже приведен пример поэтапного планового продвижения «торговой марки специалиста внутри предприятия» (табл. 2).

В таблице не указаны методы финансовой мотивации, так как они подразумеваются априори и, как правило, хорошо освоены руководителями предприятий.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

По итогам первого года работы с ориентацией на новую бизнес-идею директор фабрики пришел к следующим результатам:

1. Произошел отсев сотрудников, которые не приняли его идею. Как показали исследования, для них на первом месте стояла задача повышения собственного дохода любыми средствами...
2. Через год был сформирован костяк кадрового ядра – проводников бизнес-идеи, и отток кадров снизился в 7,5 раза. На сегодняшний день, по словам директора, у него на одно место претендуют два, три специалиста, и под «текучкой кадров» он понимает отсев сотрудников с иными приоритетами.
3. После первого года работы предприятие последовательно

Таблица 2

Период	Задачи	Материализация идей	Условия (как помочь)
1–3 месяца	Освоение идей и приоритетов компании в процессе решения практических задач (задачи затрагивают пласт неиссякаемый текущей работы, требующей усидчивости и времени). Комплекс профессиональных задач, для решения которых придется поработать в других отделах, что позволит ознакомиться с бизнес-процессами организации	Оформление рабочего места: таблицы с указанием должности. По мере усвоения новых задач их торжественно вписывают в таблицу компетентности сотрудника, которая висит перед ним на стене. В конце третьего месяца проводится экзамен, по итогам которого сотруднику присваивается статус, вручается мобильный телефон с логотипом компании и другие дополнительные инструменты, соответствующие его статусу	В первые месяцы предоставляются только необходимые для работы инструменты (ПК, стол, стул, телефон). Новичку предоставляются ссылки на источники информации. Работа под контролем руководителя и наставника. Консультации специалистов компании. Расписание специалистов и время, которое они могут уделить общению по скайпу или личной беседе, выложено для общего доступа. Соответственно, к каждой консультации необходимо подготовиться, чтобы не терять зря время на общие объяснения. Для сотрудников начинают действовать программы по решению вопросов устройства детей в детские сады, доставки их в школы и кружки (для того чтобы их родители не беспокоились и не отвлекались на решение этих проблем во время работы)
4 – 6 месяцев	Найти свою уникальную позицию в обществе компании. Обучение оптимизации своей работы – задачи (в рамках своего функционала), на решение которых дается минимум ресурсов	Все находки и предложения сотрудника по оптимизации своего функционала анализируются и предлагаются другим сотрудникам в качестве успешного кейса. Названия кейсов вписываются в таблицу достижений на рабочем месте автора. Специалист привлекается к проведению обучения (по принципу «Хочешь лучше освоить – начни учить»)	Открывается доступ к корпоративной электронной библиотеке, дается доступ к архивам корпоративных презентаций. Участие в общих совещаниях и форумах по стратегическому развитию. Дается доступ к соответствующему уровню корпоративной и коммерческой информации. Обязательно становится участником профессионального конкурса, который проводится внутри компании (цель конкурса – развитие профессиональных навыков сотрудников и обучение их процессам оптимизации). Для подготовки к конкурсам проводятся курсы повышения квалификации
1 – 2 года	Это опытный специалист, который может на гарантированно высоком уровне выполнить свои профессиональные задачи, поэтому здесь важно развивать инновационную составляющую. Задачи направлены на решение новых задач, а также организацию самостоятельных процессов	На этом этапе с сотрудником может заключаться индивидуальный договор, по которому для него будет введен персональный график работы, например, и т. д. Вместо таблицы функционала выдается таблица реализованных проектов. Сотрудник получает статус, знак отличия и права консультанта	Для успешной работы сотрудник может формировать проектные группы, приобретать необходимое оборудование. Новые проекты обязательно курируются руководителем В качестве консультанта специалист должен продвигать свои услуги среди коллег, например, составить и разослать презентацию на тему: «Чем я могу вам помочь?» и разместить ее на своем рабочем месте. Специалист привлекается к участию «во внешних» профессиональных конкурсах. Для подготовки к ним проходит внутрикорпоративное повышение квалификации, и он направляется на тематические курсы учебных центров
Дальнейшие этапы зависят от стратегии развития организации. Например, директор фабрики пришел к тому, что необходимо развивать сеть продаж через дистрибьюторов. Поэтому как один из вариантов развития он предложил своим сотрудникам создать на фабрике свою «коммерческую ячейку» по интернет-продажам и обслуживанию клиентов или открыть собственный бизнес, став официальным дистрибьютором фабрики (на предприятии для таких кандидатов была открыта бизнес-школа).			

начало увеличивать свои доходы, вначале за счет оптимизации бизнес-процессов, а затем за счет продвижения и увеличения продаж. Этот процесс продолжается до сих пор.

4. Опрос конкурентов фабрики показал, что, по их мнению, на данном предприятии воспитывают собственных фанатов, которые строят продажи на вере в свою продукцию и работу.