**Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников**

Алан Митчелл, Enterprise IG

Проведенный компанией Gallup в 2004 году опрос показал, что равнодушный персонал стоит экономике США около $300 млрд. ежегодно, в виде спада производительности. Правильный подбор кадров и мотивация сотрудников в данном случае являются необходимыми, но не достаточными условиями. Ключ к резкому повышению эффективности компании лежит в одновременном понимании и разделении сотрудниками ее целей и ценностей и их деятельности, ориентированной на достижение этих целей. Корпоративный бренд сегодня должен вовлекать и объединять сотрудников, предоставляя ответы на три важнейших для любой компании вопроса: «Куда мы хотим попасть?», «Зачем нам туда нужно?» и «Как нам это сделать?».

Представьте себе среднюю компанию. Предположим, что идеальный служащий – это тот, кто и понимает, к чему стремится компания, и эмоционально привержен ей, помогая добиться успеха. Как вы думаете, сколько служащих подпадает под эту категорию? Восемьдесят процентов? Шестьдесят процентов? Сорок процентов?

В общем, снижайте оценку. В средней компании соотношение служащих такого типа, которых называют «чемпионами», составляет менее одного к двум служащим других типов. Некоторые служащие – «холостые залпы» – могут разделять устремления компании, но не знают, что нужно делать. Другие – «наблюдатели» – знают, к чему стремится компания, но не разделяют ее ценностей. А еще один тип – «слабые звенья» – и не знают, что нужно делать, и не разделяют ценностей компании. Но хуже всего то, что в средней компании такие «слабые звенья» составляют самую обширную группу – почти 40% (контрольное исследование Enterprise IG долевого участия более чем 75 тыс. служащих разных звеньев и секторов экономики).

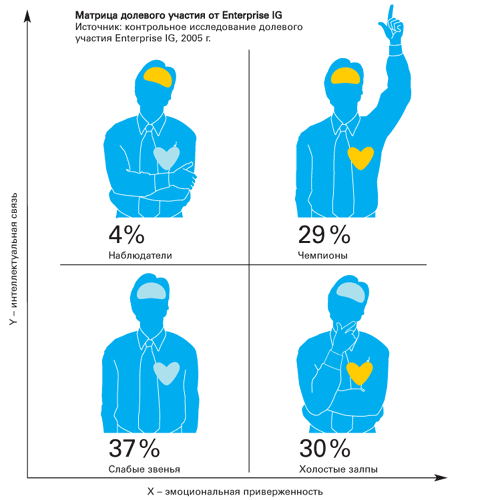
Плохие новости. Хорошо то, что это значит, что большинство компаний обладают огромным потенциалом. Что бы произошло, если бы они смогли найти способ превратить «холостых залпов», которых примерно 30 %, в «чемпионов»? Как бы изменились атмосфера и производительность, если бы компании нашли способ превратить «слабые звенья» в преданных и знающих служащих?

В средней компании соотношение «чемпионов» к служащим других типов составляет менее одного к двум.

«Внутренние коммуникации», «внутренний маркетинг», «внутренний брендинг» – называйте это как хотите – идея того, что важно привлечь персонал к разделению целей и стратегий компании, существует уже десятки лет. Огромное количество времени, денег и усилий было потрачено на попытки мотивировать служащих, создать культуры и компании, которые бы действительно были преисполнены энергии и энтузиазма. Но за все это время все стало только хуже. Согласно исследованию компании Watson Wyatt, проведенному в 2002 г., лишь 19% служащих считают, что их работодатели ведут с ними открытый, эффективный диалог.

Однако все можно поправить. Взгляните на любую выдающуюся историю корпоративного успеха нескольких последних десятилетий, и вы подспудно поймете, что политика руководства этих компаний – их способность вовлечь служащих и заслужить их преданность – играют важнейшую роль в таких успехах. Сравните Southwest Airlines и их конкурентов в авиаиндустрии США, например. Или Tesco и стандартные розничные бизнесы Великобритании. Или Toyota и павших гигантов автомобилестроения США, General Motors и Ford, которые в настоящий момент могут похвастаться разве что бросовыми облигациями по своим долгам.

А причина это или результат – вопрос спорный. Скорее всего, сочетание и того и другого. Факты таковы, что организации, создающие и поддерживающие персонал «чемпионов», работают лучше.



В одной британской кабельной компании, с которой мы работали, например, пропорция «чемпионов» больше чем удвоилась, с 22% до 53%, за двенадцать месяцев. После трехмесячного запаздывания, их проблемы с клиентами уступили место значительному увеличению прибыльности. Другой клиент, ведущая британская розничная компания с 57% «чемпионов» в штате, последовательно показывала результаты лучше, чем в целом по британскому рынку. Как эти компании добиваются подобных показателей?

**Что такое вовлечение?**

Вовлеченность – это нечто особенное. Ваш разум со всей внимательностью отдается делу. Ваши эмоции усилены. Ваше внимание сконцентрировано, а ваше поведение распределено. Таким образом, настоящее вовлечение связано с поведением. Это не то же самое, что, скажем, удовлетворенность, оно не пассивно. Вот почему знакомые и избитые меры, вроде удовлетворенности персонала, в принципе, не говорят нам ничего о том, на сколько вовлечены наши служащие. Например, в Соединенном Королевстве Комиссия Бухгалтерских Нормативов в данный момент предлагает компаниям подавать отчеты о мерах по удовлетворенности служащих в качестве части вновь введенных Рабочих и Финансовых Проверок. Благие намерения, но, тем не менее, шаг некорректный.

Вовлечение – это и не знание или ознакомление с определенным посылом. Внутренний брендинг, внутренний маркетинг, внутренние коммуникации – все это очень важные действия для вовлеченности. Но в одиночку, просто как коммуникации, их ни на что не хватит.

Знакомые и избитые меры, вроде удовлетворенности персонала, не говорят нам ничего о том, насколько вовлечены служащие компании.

Настоящее вовлечение гораздо глубже. Первое, что оно делает, это поощряет поведение, ориентированное на бренд. Значения последнего будут значительно варьироваться, в зависимости от роли служащих. Им необходимо глубокое понимание смысла бренда и его значения для их повседневной жизни. Это – основа первого из двух основных ингредиентов вовлечения: интеллектуальной связи. То есть, знать что, почему и как.

Во-вторых, вовлечение мотивирует людей. Задумайтесь обо всех тех качествах, которые компании ценят в сотрудниках. Творчество и воображение, которые ведут к решению проблем, инновации и росту. Или чувство предназначения, которое заставляет их работать вместе в общем направлении как команду, даже когда работать тяжело. То, что объединяет эти примеры – это то, что их нельзя специфицировать, контролировать и ими нельзя управлять должностными инструкциями. Но когда служащие претворяют все это в работу, компания наполняется энергией. Это второй ключевой элемент вовлечения: эмоциональная приверженность.

**Услышать, поверить и жить**

Вместе, эти два компонента – интеллектуальная связь и эмоциональная приверженность – ключи к вовлечению. Так почему же это случается так редко? Вовлечение происходит, когда служащие слышат посыл, верят ему, и потом живут или действуют соответственно.

Но объединение интеллектуальной связи и эмоциональной приверженности надлежащим образом, через все эти стадии, – задача не из легких. На самом деле, гораздо проще сделать это неправильно, чем правильно. Давайте рассмотрим возможные преграды, начиная с элементарных.

Во-первых, невозможно разработать здравую программу вовлечения, если менеджеры не понимают текущей ситуации. Вот почему анализ текущих отношений персонала и сегментация сотрудников на четыре категории вовлечения, описанная выше, это хорошее начало.

Наши исследования глобальных организаций за последние пять лет показали значительные вариации в уровнях вовлечения. Количество «чемпионов» в любой компании может варьироваться от низкого показателя в 8% до высокого в 72%.

Такой анализ отрезвляет. Он также помогает выявить проблемные места и их характеристики. Например, один автодилер обнаружил, что ключевое подразделение почти полностью укомплектовано штатом «слабых звеньев» и «холостых залпов» – ни намека на «чемпиона», а штат других подразделений почти полностью состоит из «чемпионов». Подобное исследование может помочь быстро определить, где существует проблема вовлечения. Вопрос лишь в том, как ее решить.

**Услышать**

Чтобы вовлечься в работу, служащие должны услышать идею бренда. И все же, в большинстве компаний многие (если не большинство) сотрудники вообще не знают, что означает их бренд, чего и как их компания пытается добиться. Кажется, что решение банально. Надо им рассказать. Проблема в том, что в большинстве компаний сотрудники уже тонут в море информации и сообщений. Исследование в одной компании подсчитало количество слов и чисел, которое в ней получал служащий за три месяца.

Сумма составила 2,3 миллиона. Эта компания как раз проходила программу изменений.

Сколько информации служащий получил об этой программе за тот же период? Всего 13,4 тыс. слов и чисел. Это менее 1% от суммы – недостаточно даже, чтобы ее просто заметили.

«36% компаний проводят специальную программу или инициативу по вовлечению персонала. 16% опрошенных полагают, что уровень вовлечения высок».

Отчет по вовлечению персонала, публикация Melcrum, 2004 г.

Факты таковы, что большинство компаний по-прежнему плохо общаются со своим персоналом. Вот где маркетинговые навыки жизненно важны. Люди не хотят монологов, но охотно вступают в разговор. В то же время, многие корпоративные коммуникации доводят до сведения или информируют служащих, а не начинают с ними разговор.

Второй подводный камень – неправильно скомпоновать интеллектуальную связь и эмоциональную приверженность. Сотрудникам необходимо четкое и ясное представление того, частью чего они являются и куда направляется бренд или бизнес, почему это правильно и как они туда доберутся. Некоторые компании перебарщивают с эмоциями. Им нравится распалять своих служащих замечательными и восхитительными миссиями и видениями, но они редко подкрепляют их каким-либо рациональным зерном. Средь бела дня персонал в действительности не понимает, что им нужно делать и почему. Великие надежды. Скудные результаты.

В других случаях компании представляют исчерпывающий, бесспорный, единственно возможный путь действий. Никто, находящийся в здравом уме, с этим не поспорит. Никто и не спорит. Ну а не хватает того самого необходимого элемента вдохновения. И пока идея бренда не проникает в голову сотрудников компании, она оставляет их сердца холодными как лед. То, что нужно в данном случае непосредственным исполнителям, может сильно отличаться от того, что нужно линейным руководителям, отличаться по роли работы, профессиональной квалификации и географическому положению. Искусство маркетолога сегментировать аудиторию – важнейший навык, если такая комбинация эмоционального и интеллектуального вовлечения является задачей для всей организации, а не ее частей. Может быть, тут важнее говорить о том, от кого служащие услышат идею бренда. Самым важным каналом являются люди, особенно линейные руководители.

В этом кроется реальная проблема, так как менеджеры часто становятся наибольшим препятствием на пути перемен. Непременное условие любой успешной попытки вовлечения сотрудников – вовлечение старшего руководящего состава. Если главы организации не считают это приоритетом, тогда, откровенно говоря, и суетиться нечего.

Но даже при реальном долевом участии верхов, само по себе это действие не вызовет вовлечения персонала. Если линейные руководители не станут «чемпионами», шансы того, что сотрудники встанут на их сторону, невелики. Как только сообщение снисходит на рядовых сотрудников «сверху», они первым делом вглядываются в глаза своих линейных руководителей, чтобы понять верят ли они, понимают ли они и имеют ли они это в виду. Именно здесь любой разрыв между сформулированной задачей и поведением, между словом и делом, будет моментально выявлен. Если CEO в обход своих линейных менеджеров обращается к рядовым служащим, он, вероятно, уже проиграл битву. Проблема в том, что часто тяжелее всего убедить линейных руководителей. Они «уже там были». Они часто видят разрыв между утвержденными задачами высшего руководящего состава и их повседневным поведением. Линейные руководители хотят жить спокойно и предпочитают пригибать голову, когда дует ветер. Поэтому программы коммуникаций – это только начало. Просто услышать недостаточно, нужно поверить.

**Поверить**

Дела говорят громче слов, и вера начинается, когда дела предоставляют доказательства. Я начинаю верить, когда идея бренда становится реальной для меня, моей работы, день ото дня. Если вовлеченность это больше поведение, а не отношение, вовлекать людей нужно через их повседневную работу. Часто это требует болезненного диалога о подтекстах бренда на индивидуальном и командном уровнях, там, где делается повседневная работа.

Большинство служащих хотят работать хорошо. Большая часть непосредственных исполнителей хотят хорошо обслуживать клиентов. То, что убивает приверженность и вовлеченность, это когда на пути у этих естественных, положительных желаний встают конторские процедуры, которые больше мешают, чем помогают, или политика компании, которая ставят сотрудников в конфликтующие, а не взаимовыгодные позиции с клиентами. Британская розничная сеть Tesco проводит простое испытание для всех внутренних инициатив: «проще, лучше, дешевле». Это проще для сотрудников, лучше для клиентов, и дешевле для компании? Если все три ответа - «да», делайте. Если нет, пересмотрите. Можно ли сделать проще, лучше и дешевле? Когда практика работы служащих изменяется к лучшему, отношения тоже имеют тенденцию меняться к лучшему. Изменения отношений без изменения практики неустойчивы.

**Жить**

Вот почему жить брендом так важно. Вот где повседневные рабочие подтексты идеи бренда запечатлены в столпах организации: где будничные задачи вступают на место выработки ориентиров и приоритетов, систем, политик, инициатив, процессов, структур и систем распознавания. Для того чтобы у клиентов появился позитивный опыт, связанный с вашим брендом, служащих нужно поддерживать на каждой фазе нужным тренингом, инструментами, процессами, инициативами, материалами, менеджментом и т. д. Британский банк First Direct выделяется из толпы в смысле потребительского опыта, удовлетворенности и репутации компании слова и дела. Неслучайно First Direct нанимает служащих, которые соответствуют индивидуальности бренда, и организовывает процессы для помощи служащим в предоставлении дружелюбных, эффективных услуг. Вся организация четко ориентирована на значение бренда.

Все указывает на то, что компаниям нужны ориентированные на 360 градусов коммуникационные стратегии. Любая точка соприкосновения с клиентом – возможность продуктивного общения или катастрофа. Так же обстоит дело и со служащими. Например, что сообщает рабочая среда компании своим служащим касательно реальных приоритетов и отношений? Или что сообщает корпоративная сеть, внутренний журнал, электронные рассылки, директивы и т. п.?

Требовать от непосредственных исполнителей «ставить клиента на первое место», а потом создать системы оперативного управления, которые наказывают тех, кто так поступает – вот классическая, но все еще очень распространенная ошибка. Неверно спроектированные системы могут вызывать полное отсутствие мотивации у исполнителей. Даже хорошо спроектированные системы поощрений редко мотивируют сами по себе. Положительная мотивация зачастую приходит от других, более эмоциональных вещей, таких как репутация компании, гордость за хорошо выполненную работу, статус или ощущение идентичности или общности. Бренд нужно подкреплять на протяжении всего пути служащего, чтобы дать возможность персоналу предоставлять клиентам значительный положительный опыт, связанный с брендом.

**Придерживаясь ориентиров**

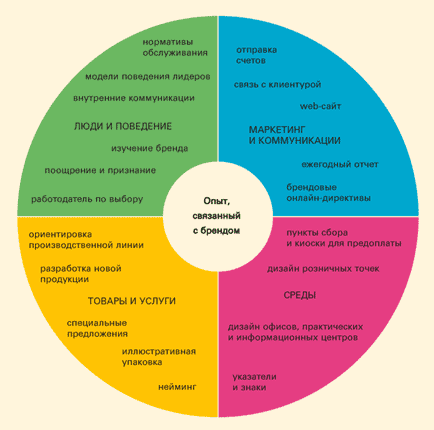
**Устойчивая коммуникация**

Когда дело касается вовлечения персонала, существуют две вещи, которые ни в коем случае нельзя смешивать: коммуникация и акция. Слишком часто компании включают диалог со служащими, когда чувствуют такую необходимость, а потом снова выключают его, так как их внимание привлекают новые приоритеты и они погрязают в своей рутине. Они пока не понимают, что постоянное вовлечение и есть их рутинная работа. Если вовлечение – просто акция, а не то, «как мы обычно делаем», тогда оно не просто неэффективно, но и может быть обратно по результатам. Почему? Потому что несработавшие акции и инициативы, особенно после первых вспышек энтузиазма, порождают разочарование и цинизм. И наоборот: ничто не мотивирует так, как успех – ощутимое, видимое доказательство того, что ситуация улучшается.

**Признание и поощрение**

Вот почему признание и празднование успеха так важно. Да, многие программы, вроде «Продавец месяца», безвкусны. Но лучшие программы посылают очень убедительное сообщение о том, чего компания в действительности пытается добиться. Например, усилия BP показать своим служащим, что их преданность экологическим и социальным идеалам – правда, а не «PR-помада на морде гориллы». Премия Helios, учрежденная BP, отмечает лучшие практические примеры так, чтобы вдохновить служащих и продемонстрировать здравые, основанные на реальности деловые принципы.

Одним из лауреатов Helios стал трехгодичный инвестиционный проект развития, организованный, чтобы помочь группам населения в Азербайджане, Грузии и Турции, которые пострадали от строительства каспийского трубопровода BP. Среди долгосрочных выгод для людей можно отметить создание рабочих мест и прибыльной конъюнктуры; повышение урожайности; а также улучшение доступа к школам, медицинским учреждениям, ирригации, канализации и водоснабжению. Этот проект и другие, сходные с ним, которые заслужили признание премией Helios, отражают новые пути работы, выгодные для мирового сообщества BP.



**Измерение**

Невероятно, но правда: когда речь идет о вовлечении персонала, многие компании не проводят последовательного мониторинга эффективности того, что они делают. Они не задают себе проверочных вопросов вроде: «Действительно ли служащие понимают, что от них требуется?» и «Ощущают ли они перемены к лучшему?» Или, если мониторинг эффективности проводится, некоторые компании ничего не делают с его результатами.

«34% компаний обладают стратегией измерения внутренних коммуникаций.

52% компаний, проводящих исследование вовлеченности, не анализируют статистически основные силы, влияющие на вовлеченность».

Отчет по вовлечению персонала, публикация Melcrum, 2004 г.

**Создание вовлечения**

Так что же насчет тех «слабых звеньев», «холостых залпов» и «наблюдателей»? Достаточно ли всего этого, чтобы их действительно вовлечь? В некоторых случаях – нет. Некоторые «слабые звенья» настолько равнодушны, что лучше всего с ними расстаться. В других случаях у «слабых звеньев» есть потенциал стать сильнейшими «чемпионами». Они хотят верить, но не могут. Часто винить в этом нужно организацию, а не служащего. Обеспечив служащих убедительными и правдивыми причинами для того, чтобы верить, можно им сильно помочь на их пути к «чемпионству». Хотя часто то, что многие служащие действительно получают, – неубедительные сказки или просто путаница, сбивающая их с толку.

AT&T когда-то была одной из крупнейших и наиболее успешных компаний Америки. Сегодня ее выживание под сомнением, а ее акционерный капитал имеет статус «бросового».

На протяжении ее долгого спада, было предпринято много попыток запустить «новую AT&T». Дик Мартин, бывший вице-президент по связям с общественностью, служебным коммуникациям и бренд-менеджменту, в своей книге Tough Calls («Тяжкие испытания») вспоминает, сколь все они были неудачны. «Фокус всех кампаний лежал вовне, – пишет он. – Они все были разработаны, чтобы убедить окружающих, что компанию недооценили».

«Если этому не предшествовала эффективная внутренняя программа, – утверждает Мартин, – любая подобная программа позиционирования построена на песке. Никто вне компании не поверит сообщению, которое не отражено в их опыте взаимодействия с компанией. И никто внутри компании не поверит сообщению, которые не соответствует тому, что он видит каждый день на работе». Иными словами, «слабые звенья» чаще всего – продукты слабых стратегий, слабого лидерства и слабых оправданий.

Чаще всего «слабые звенья» являются продуктами слабых стратегий, слабого лидерства и слабых оправданий.

Иногда сама механика вовлечения и внутренних коммуникаций вызывает проблемы. Чтобы вовлечение работало, необходимо совместное использование ресурсов исполнительного директора, отделов маркетинга и человеческих ресурсов. Но часто именно так и возникают внутренние междоусобицы. Отдел маркетинга, расстроенный тем, что служащие не выполняют обещаний, данных клиентам компанией, требуют корректив от HR-департамента. Те выискивают возможность расширить свое влияние за пределы рутинных наймов, тренингов и сроков и условий с тем, чтобы стать «стратегическим» партнером исполнительного директора. Борьба за власть незамедлительно саботирует ключевой компонент, необходимый для вовлечения,– взаимоподдерживающую координацию между разными уровнями менеджмента и исполнителей.

Чтобы обеспечить всеобъемлющее вовлечение персонала нужно:

Создать союз между исполнительным директором и отделами маркетинга и человеческих ресурсов

Связать служащих и клиентов: обрисовать простые, актуальные, вдохновляющие картины

Фокусироваться на линейных руководителях

Перенести обещания бренда на актуальные и осознанные модели поведения

Вести диалог, разговаривать и рассказывать истории

Координировать опыт служащих с опытом клиентов

Предоставить видимые и осязаемые символы успеха

Слушать, измерять, признавать и поощрять.

Это – не тривиально. Когда исследователь одной из бизнес-школ Джоди Хоффер Джиттелл решила выяснить, что отличает Southwest Airlines от их конкурентов в США, она обнаружила высокие уровни разделяемых целей, разделяемых знаний и взаимоуважения. В American Airlines взаимная подозрительность среди групп сотрудников была сродни эндемии. Как сказал один служащий: «Каждый считает, что он лучше других. Контролеры на коридорах и продавцы билетов считают себя лучше грузчиков. Грузчики считают себя лучше уборщиков салонов. Уборщики салонов свысока смотрят на уборщиков терминала». В Southwest Airlines группы сотрудников были гораздо больше сосредоточены на том, чтобы помочь друг другу удовлетворить клиента, помочь ему приобрести положительный опыт взаимодействия с брендом.

**Пути назад нет**

Но так ли уж важно вовлечение? Еще как. Гораздо более важно, чем многие исполнительные директора, директора по человеческим ресурсам и маркетингу представляют даже сейчас, потому что оно отражает одно из величайших изменений века в экономической и конкурентной динамике.

«Каждый отвечает за позиционирование нашего бренда, и все, что бы мы не делали, его укрепляет или подрывает».

Arun Sarin, CEO Vodafone

В век промышленной экономики все, что было нужно, чтобы увеличить производительность, это привязать рабочих к станкам и смотреть, чтобы они поспевали. И если рабочие работали бездумно и бесчувственно, это было нормальным потому, что чувства и мысли мешали их машинным функциям. Но сегодня все больше и больше компаний понимают, что именно то, чего не могут машины, – заглянуть в будущее и предположить альтернативные возможности, подходить к работе творчески, сочувствовать другому человеку, быть мотивированным и чувствовать свое предназначение – и заряжает компании, заставляя их конкурировать. Такое понимание ведет нас в новом направлении, к увеличению скорее, чем к уменьшению, нашей зависимости от качеств наших сотрудников.

Брeнды и вовлечение – части этого нового направления. Брeнды становятся центральными организационными принципами компаний, предоставляя рамки для применения и изучения потребителя, стратегических целей и задач и организационных инициатив. Они действуют как этикет и руководство к тому, «как мы делаем это здесь». Они предоставляют ответы на три вопроса, на которые приходится отвечать любой организации: «Куда мы хотим попасть?», «Зачем нам туда нужно?», «Как нам это сделать?»

Бренд – это глагол, не существительное. Это то, что мы делаем. Нам нужны сопричастные служащие, чтобы строить бренды. Нам нужны бренды, чтобы вовлекать персонал. Создание правильной связи между этими двумя компонентами – задача, которую не может себе позволить проигнорировать ни один совет директоров.