Практика построения бренда на основе корпоративных ценностей: совместный опыт HR и маркетинга



Текст
НАТАЛЬЯ ДЕГТЯРЕВА,
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
И МАРКЕТИНГУ
СТРАХОВОГО БРОКЕРА АСТ



Текст
СВЕТЛАНА САФРОНОВА,
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
СТРАХОВОГО БРОКЕРА АСТ

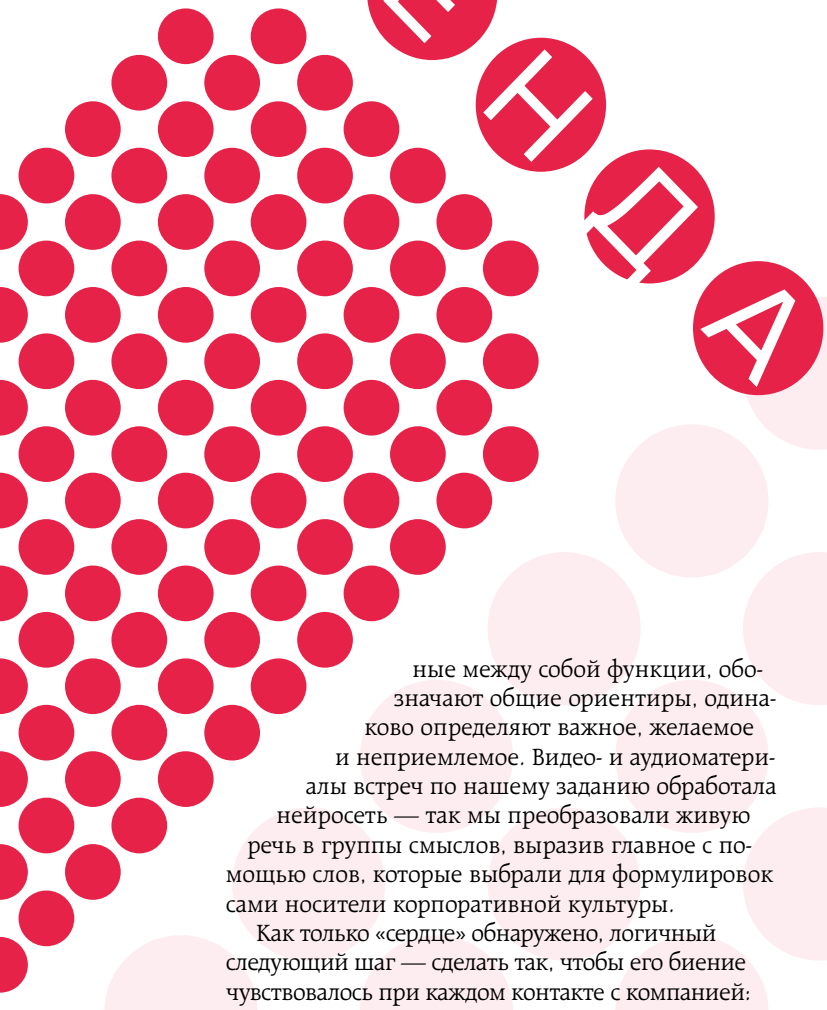
Когда рынок труда меняется быстрее, чем компании успевают перестраивать стратегии, бренд работодателя перестает быть опциональным: он становится фактором силы команды и как следствие — устойчивости бизнеса. Люди выбирают работодателя все более осознанно: им важно, совпадают ли его ценности и культура с их собственными. Сегодня «живой» бренд — это не просто инструмент в руках HR, а реальное стратегическое преимущество, определяющее будущее компании

В «режим глубоких размышлений» над этой темой нас привел стремительный рост компании. Изменение масштабов бизнеса запустило процесс трансформации корпоративной культуры, и нашей задачей было сделать его управляемым. Когда компания из небольшой и семейной превращается в лидера рынка со множеством бизнес-линий, сетью филиалов и распределенной командой, довольно быстро «созревает» внутренний запрос на единую систему координат (ценностей), которые помогут всем сотрудникам компании смотреть в одном направлении.

Сначала мы планировали привлечь к делу внешних консультантов — ввиду их опыта, экспертизы и владения методологией выполнения подобных задач. Альтернативой был внимательный поиск «единого знаменателя» внутри. Нельзя сказать, что к началу проекта наше идеологическое поле было нулевым — нет, все мы определенно ощущали какие-то «скрепы». Но как бережно, не искажая, «вытащить» их на поверхность? Как то, что нас всех связывает, выразить словами? И кто способен выполнить эту ювелирную работу без напыщенной фальши и клише? Мы решили отвечать на экзистенциальные для бренда вопросы самостоятельно, для чего объединили в кросс-команду HR, маркетинг и искусственный интеллект в роли бесстрастного технологичного помощника.

В проекте по формированию ценностей «Сердце АСТ» важно было не только то, что думают о компании сотрудники, но и то, как они об этом говорят. Чтобы услышать голос каждого сотрудника и собрать яркие формулировки из первых уст, мы сочетали индивидуальные глубинные интервью и командные сессии, организованные с коллегами из разных бизнес-линий и грейдов. Обсуждая конкретные ситуации из жизни компании, мы с удивлением наблюдали, как раз за разом очень разные люди, выполняющие в команде не связан-

БРЕНДА



ные между собой функции, обозначают общие ориентиры, одинаково определяют важное, желаемое и неприемлемое. Видео- и аудиоматериалы встреч по нашему заданию обработала нейросеть — так мы преобразовали живую речь в группы смыслов, выразив главное с помощью слов, которые выбрали для формулировок сами носители корпоративной культуры.

Как только «сердце» обнаружено, логичный следующий шаг — сделать так, чтобы его биение чувствовалось при каждом контакте с компанией: и при первом касании с кандидатом, и в презентации компании будущему клиенту, и в публичных источниках. При таком подходе бренд работодателя перестает быть «внутренней» историей, а внешний (корпоративный) бренд — «вывеской» для клиентов. Мы воспринимаем «сердце бренда» как единый источник, наполняющий общей энергией коммуникации со всеми аудиториями: кандидатами и действующими сотрудниками, партнерами и клиентами.

Другими словами, сформулированные таким образом ценности — бесценный материал не только для HR, но и для маркетинга: по сути, это готовое позиционирование. То, как команда описывает свою работу (искренне, конкретно, эмоционально, без «белого шума» сухого корпоративного языка), и есть самое точное послание рынку. Корпоративные ценности в этой логике становятся фундаментом и для бренда, и для бизнес-результата.

Так, прояснив смыслы, мы перешли на следующий уровень — синхронной и взаимодополняющей работы HR и маркетинга по «упаковке» и продвижению ценностей, выкристаллизованных в ходе проекта. Самые яркие и точные выражения, которыми сотрудники описывают свое отношение к компании, моменты, которыми они гордятся, и принципы, о которых говорят «это по-нашему», мы собрали в единый «банк формулировок», постепенно формируя из них коммуникационную матрицу.

Признаемся честно, что нам, десятилетиями работающим с текстами, было удивительно наблюдать, насколько коллеги проще и точнее формулируют, чем привыкли это делать мы в корпоративных текстах. Проект с ценностями стал поводом честно признать: если сотрудник говорит «мне здесь доверяют и не бросают одного в сложных кейсах», то во внешних коммуникациях не должно оставаться обезличенного «мы поддерживаем сотрудников» — люди лучше воспримут живое слово.

Так мы пришли к идее единого языка бренда: одни и те же ценности, одни и те же живые формулировки, но в разных форматах и для разных аудиторий. Задача HR — зафиксировать их и показать, как они проявляются в реальных практиках: в подборе, адаптации, обучении, оценке, обратной связи. Задача маркетинга — встроить этот язык в бренд-коммуникации: сайт, соцсети, презентации, публичные выступления.

Реализуя этот принцип, мы прошли путь «изнутри — наружу» буквально: в каждой точке контакта с человеком задавались вопросом, как здесь проявляются наши ценности. Сначала — путь сотрудника: наем, первые месяцы, работа в проекте, ошибки, успехи, развитие, смена роли. Потом — путь кандидата: первое касание к бренду, описание вакансии, интервью, оффер. На каждом этапе источником и ориентиром оставался голос людей из команды.

Ставку на голос сотрудников мы сознательно делаем и в маркетинге. Вместо глянцевых роликов — открытые кейсы: как принималось сложное решение для клиента, как команда проходила через непростой период, как рождался новый цифровой продукт. Чтобы голос бренда был слышен, мы поддерживаем внутренних амбассадоров: тех, кто готов говорить о своей работе публично — от интервью до выступлений на профильных мероприятиях.

Таким образом, инхаус-проект по разработке корпоративных ценностей, исполненный в связке HR и маркетинга, помог услышать внутренний голос компании и позволить ему зазвучать во всех коммуникациях чисто и искренне. Сегодня это особенно востребовано. В цифровой, насыщенной нейроконтентом среде преимущество имеют бренды «с сердцем»: крепкая команда, объединенная едиными ценностями и смыслами, — это и есть то, что дает бизнесу устойчивость и доверие клиентов. Б.О