

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский университет ИТМО»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА НА
ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ EDUCATIONAL-MАРКЕТИНГА

Автор Гирш Линда Валерьевна _____
(Подпись)

Направление подготовки (специальность) 27.04.05. Инноватика

Квалификация магистр

Руководитель ВКР Соловьева Д.В., к.э.н., доцент _____
(Подпись)

Санкт-Петербург, 2020 г.

Обучающийся Гирш Линда Валерьевна

Группа U42662

Факультет Технологического менеджмента и инноваций

Направленность (профиль), специализация 27.04.05 (Инноватика)

Консультант (ы):

а) _____
(Фамилия, И., О., ученое звание, степень) (Подпись)

б) _____
(Фамилия, И., О., ученое звание, степень) (Подпись)

ВКР принята “ ____ ” _____ 20 ____ г.

Оригинальность ВКР _____ %

ВКР выполнена с оценкой _____

Дата защиты “ ____ ” _____ 20 ____ г.

Секретарь ГЭК _____
(ФИО) (подпись)

Листов хранения _____

Демонстрационных материалов/Чертежей хранения _____

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИТМО»

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель ОП

(Фамилия, И.О.) (подпись)

« ____ » « _____ » 20 ____ г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

Обучающийся Гирш Линда Валерьевна

Группа U42662 Факультет технологического менеджмента и инноваций

Квалификация магистр

Направление подготовки 27.04.05 Инноватика

Направленность (профиль) образовательной программы Инновационный маркетинг

Специализация Брендинг

Тема ВКР Разработка политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга

Руководитель Соловьева Дина Витальевна, к.э.н., ординарный доцент ФТМИ

2 Срок сдачи студентом законченной работы до «01» «июня» 2020 г.

3 Техническое задание и исходные данные к работе

Разработать алгоритм формирования и внедрения политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга, а также апробировать на компаниях интеллектоемких сфер.

4 Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов)

1. Теоретические основы подходов к формированию политики внутреннего брендинга, понятия интеллектоемкости, внутреннего брендинга, политики внутреннего брендинга, educational-маркетинга.
2. Метод формирования и внедрения политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга.
3. Апробация метода формирования и внедрения политики внутреннего брендинга на примере интеллектоемких компаний.

5 Перечень графического материала (с указанием обязательного материала)

Рисунки, графики, схемы, соответствующие проблематике выпускной квалификационной работы.

Слайд-презентация в формате MS Power Point.

6 Исходные материалы и пособия

Результаты научно-исследовательской работы, прикладных исследований магистранта в соответствии с проблематикой ВКР, отечественная и зарубежная научная литература, периодические издания, ресурсы Internet, внутренние данные исследуемых компаний.

7 Дата выдачи задания «25» «декабря» 2019 г.

Руководитель ВКР _____
(подпись)

Задание принял к исполнению _____ « ____ » « _____ » 20 ____ г.
(подпись)

АННОТАЦИЯ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Обучающийся Гирш Линда Валерьевна

Наименование темы ВКР: Разработка политики внутреннего брендинг на основе концепции educational-маркетинга

Наименование организации, где выполнена ВКР Университет ИТМО

ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

1 Цель исследования Разработка метода формирования и внедрения политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга для интеллектоемких компаний

2 Задачи, решаемые в ВКР

1. Определить проблематику научного исследования.
2. Развить понятийный аппарат исследования следующих аспектов: внутренний брендинг, политика внутреннего брендинга, educational-маркетинг.
3. Выявить особенности внутреннего брендинга и обосновать необходимость развития методов формирования политики внутреннего брендинга в интеллектоемких компаниях.
4. Проанализировать роль концепции educational-маркетинга в сфере внутреннего брендинга.
5. Исследовать существующие подходы к формированию политики внутреннего брендинга в компаниях.
6. Разработать метод формирования и внедрения политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга.
7. Апробировать метод на примере интеллектоемких компаний.

3 Число источников, использованных при составлении обзора 20

4 Полное число источников, использованных в работе 51

5 В том числе источников по годам

Отечественных			Иностраных		
Последние 5 лет	От 5 до 10 лет	Более 10 лет	Последние 5 лет	От 5 до 10 лет	Более 10 лет
7	5	9	9	7	14

6 Использование информационных ресурсов Internet Да, 16

7 Использование современных пакетов компьютерных программ и технологий

Пакеты компьютерных программ и технологий	Раздел работы
MS Word MS	1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.3
Office Excel	3.3
MS Power Point	1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.3.

8 Краткая характеристика полученных результатов

1. Развита понятийный аппарат ВКР и описана специфика когнитивного подхода к формированию политики внутреннего брендинга для интеллектоемких компаний.
2. Обоснована актуальность применения политики внутреннего брендинга для интеллектоемких компаний на основе educational-маркетинга.
3. Выявлены слабые места существующих подходов к формированию политики внутреннего брендинга.
4. Предложен и апробирован комплексный поэтапный метод формирования и внедрения политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга.

9 Полученные гранты, при выполнении работы Нет

10 Наличие публикаций и выступлений на конференциях по теме выпускной работы Да

а) Публикации:

1. Гирш Л.В. Позиционирование как модель формирования и продвижения внутреннего бренда компании на примере компаний IT-сферы // Сборник трудов VIII конгресса молодых ученых (Санкт-Петербург, 15-19апреля 2019г.) - 2019. - Т. 6. - С. 45-48.
2. Гирш Л.В. Разработка политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО - 2020.
3. Гирш Л.В. Внутренний брендинг: новый подход к стратегическому управлению // Скиф. Вопросы студенческой науки - 2020. - № 4(44). - С. 63-66.
4. Гирш Л.В. Educational-маркетинг как способ формирования и развития внутреннего брендинга интеллектоемких компаний // Материалы 58-й Международной научной студенческой конференции - 2020. - С. 33-34
5. Гирш Л.В. Инструменты преодоления организационных кризисов в интеллектоемких компаниях // Стратегии и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект: материалы IX Международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 15мая 2020г.) - 2020.

б) Выступления

1. VIII Конгресс молодых ученых: доклад «Позиционирование как модель формирования и продвижения внутреннего бренда компании».
2. 58-ая Международная научная студенческая конференция – 2020: доклад «Educational-маркетинг как способ формирования и развития внутреннего брендинга интеллектоемких компаний».
3. IX Международной научно-практической конференции Стратегии и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект (Санкт-Петербург, 15 мая 2020 г.): доклад «Инструменты преодоления организационных кризисов в интеллектоемких компаниях».

Обучающийся Гирш Л.В. _____
(подпись)

Руководитель ВКР Соловьева Д.В. _____
(подпись)

“ _____ ” _____ 20 ____ г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРОБЛЕМАТИКА СФЕРЫ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА	14
1.1. Анализ сферы внутреннего брендинга и определение проблематики научного исследования.....	14
1.2. Роль концепции educational-маркетинга в формировании и развитии внутренних брендов.....	25
1.3. Формирование понятийного аппарата исследования. Типология внутренних брендов.....	34
ГЛАВА 2. МЕТОД ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ EDUCATIONAL-МАРКЕТИНГА.....	50
2.1. Анализ существующих подходов к формированию политики внутреннего брендинга. Обоснование использования концепции educational-маркетинга в системе внутреннего брендинга	50
2.2. Метод формирования политики внутреннего брендинга: задачи, этапы, инструменты	60
2.3. Разработка политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга.....	73
2.4. Система внедрения политики внутреннего брендинга	78
ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ МЕТОДА ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА НА ПРИМЕРЕ ИНТЕЛЛЕКТОЕМКИХ КОМПАНИЙ	86
3.1. Аprobация метода на примере компаний сферы информационных технологий	86
3.1.1. Политика внутреннего брендинга компании ВКонтакте.....	86
3.1.2. Политика внутреннего брендинга компании Wrike	96
3.2. Аprobация метода на примере компании сферы биотехнологий – политика внутреннего брендинга компании BIOCAD.....	105

3.3. Апробация метода на примере компаний образовательной сферы – политика внутреннего брендинга компании 4U Camp	114
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	125
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	128
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Объект, предмет, задачи исследования.....	133
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Результаты опроса практиков маркетинга.....	134
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Экспертный опрос (обучение)	136
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Результаты количественного опроса сотрудников разных сфер деятельности.....	140
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Сравнительный анализ интеллектоемких компаний.....	145
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Экспертный опрос (брендинг)	147
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Сравнительный анализ подходов к формированию политики внутреннего брендинга.....	152
ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Жизненный цикл бренда и концепция educational-маркетинга	153
ПРИЛОЖЕНИЕ 9. Полная схема метода	154
ПРИЛОЖЕНИЕ 10. Гайд брифинга по SCORE.....	155
ПРИЛОЖЕНИЕ 11. Модель состояния бренда (гайд)	156
ПРИЛОЖЕНИЕ 12. Чек-лист готовности к внедрению политики внутреннего брендинга	158
ПРИЛОЖЕНИЕ 13. Оценочные листы.....	159
ПРИЛОЖЕНИЕ 14. Постановка задачи маркетингового исследования ВКонтакте	160
ПРИЛОЖЕНИЕ 15. Обучающие механики ВКонтакте	162
ПРИЛОЖЕНИЕ 16. Гайды опросов и глубинных интервью ВКонтакте.....	163
ПРИЛОЖЕНИЕ 17. Результаты количественного опроса ВКонтакте	164
ПРИЛОЖЕНИЕ 18. Портрет аудитории ВКонтакте	167
ПРИЛОЖЕНИЕ 19. Платформа бренда ВКонтакте	168
ПРИЛОЖЕНИЕ 20. Постановка задачи и план маркетингового исследования Wrike	169

ПРИЛОЖЕНИЕ 21. Гайд для проведения экспертного интервью Wrike	171
ПРИЛОЖЕНИЕ 22. Гайд опроса внутренней аудитории Wrike.....	172
ПРИЛОЖЕНИЕ 23. Анализ коммуникаций Wrike.....	176
ПРИЛОЖЕНИЕ 24. Оценка стратегических альтернатив Wrike.....	177
ПРИЛОЖЕНИЕ 25. План проведения политики внутреннего брендинга Wrike	178
ПРИЛОЖЕНИЕ 26. Бенчмаркинг корпоративных университетов.....	179
ПРИЛОЖЕНИЕ 27. Постановка задач маркетингового исследования BIOCAD.....	181
ПРИЛОЖЕНИЕ 28. Многофакторная модель платформы бренда BIOCAD	183
ПРИЛОЖЕНИЕ 29. Ценностные наборы BIOCAD.....	184
ПРИЛОЖЕНИЕ 30. Внутреннее обучение в компании BIOCAD.....	185
ПРИЛОЖЕНИЕ 31. Точки обучающих коммуникаций BIOCAD	186
ПРИЛОЖЕНИЕ 32. Гайд глубинного интервью с сотрудниками BIOCAD и описание сегментов.....	187
ПРИЛОЖЕНИЕ 33. Система продвижения ценности обучения BIOCAD ...	190
ПРИЛОЖЕНИЕ 34. Тактические решения для продвижения ценности обучения BIOCAD.....	191
ПРИЛОЖЕНИЕ 35. Постановка задач маркетингового исследования 4U Camp	195
ПРИЛОЖЕНИЕ 36. Наборы ценностей 4U Camp	197
ПРИЛОЖЕНИЕ 37. Выбор стратегических альтернатив 4U Camp.....	198
ПРИЛОЖЕНИЕ 38. Многофакторная модель платформы бренда 4U Camp.....	199
ПРИЛОЖЕНИЕ 39. План политики внутреннего брендинга 4U Camp	200

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день компании начинают все больше задумываться не только о развитии внешнего бренда, который видят клиенты компании, но и о формировании и развитии внутреннего бренда. Особенно тенденция прослеживается у компаний, где значительную роль для результата компании на рынке составляет интеллектуальный когнитивный труд работников. Внутренний брендинг в таком случае становится одним из наиболее важных аспектов общей стратегии брендинга компаний разных сфер бизнеса и масштабов. А в контексте интеллектоемких компаний внутренний брендинг представляет собой важный стратегический ресурс в конкурентной борьбе, эффект которого направлен как на внутреннее функционирование системы, так и на внешнее.

Компании строятся изнутри, и всё строительство начинается, в первую очередь, с внутреннего брендинга: создание, развитие и поддержание внутренней культуры, которая будет полезна всем членам организации на всех уровнях, начиная от генеральных директоров, заканчивая новыми стажёрами. Более того, целостность внутреннего бренда компании будет определяться разными, но консистентными и непротиворечивыми коммуникациями для каждой из целевых групп. Например, ценности для одних будут транслироваться с точки зрения возможной работы, для других – предлагаемого партнерства, для третьих – стажировки. Интеллектоемким компаниям внутренний брендинг также предоставляет дифференциацию от схожих конкурентов, транслируя определенные ценности, стиль работы, правила, тем самым привлекая «своих» и одновременно отсеивая «чужих». В данной работе внутренний брендинг определяется как неотъемлемая часть внутренней стратегии компании, которая формирует систему ценностей, отношений и действий, поддерживая развитие внешнего бренда. Для реализации политики внутреннего брендинга используется подход интеллектуального человеческого капитала, включающий в себя аспекты обучения, мотивации, внутренних коммуникаций, адаптивности, гибкости, кросс-культурных взаимоотношений. Также развитие интеллектуального человеческого капитала компании способно изме-

нить поведение целевых групп и ассоциировать бренд компании как драйвер развития. Правильно реализованная политика внутреннего брендинга становится динамично эволюционной силой, которая продвигает бренд наиболее эффективно, чем любая рекламная кампания.

Поход к разделению бренда на элементы внутреннего и внешнего брендинга используется в основном за рубежом. В России практики и эксперты маркетинга и брендинга приравнивают данное понятие к HR-брендингу или к внутреннему маркетингу. Это говорит о том, что тема внутреннего брендинга сильнее изучается за рубежом (J. Joseph, N. Ind, N. MacLavery, H. Oddie, D. Munslow), а, следовательно, используется. В России на данную тематику можно найти лишь несколько онлайн-заметок (С. Юрова, В. Андрюшин). Это свидетельствует о том, что для российского рынка данная тема только начинает развиваться, ниша для исследований свободна, а сформировать интерес к изучению и использованию подхода внутреннего брендинга возможно только через практическое применение. В то же время методические вопросы формирования и развития политики внутреннего брендинга, исходя из ограниченности информации, на данный момент недостаточно изучены. Тем не менее, потребности компаний в развитии внутреннего брендинга появляются и растут в условиях высокой конкурентной борьбы интеллектоемких компаний.

Таким образом, научная актуальность темы заключается в том, что внутренний брендинг проявляет себя как новая область междисциплинарных знаний на стыке маркетинга, управления ресурсами, поведенческой психологии и социологии. Однако с увеличением интереса к данной теме, наблюдается недостаточная научная проработка исследований в области внутреннего брендинга, как следствие, подмена понятий и несоответствие определений у тех специалистов, которые интересуются данной темой и работают в сфере брендинга.

Прикладная актуальность связана с тем, что количество компаний, интересующихся построением внутреннего бренда, растет, исходя из входящих запросов, поступающих к брендинговым агентствам, а также исходя из эксперт-

ных интервью с руководством компаний. Стоит отметить, что наиболее эффективным способом разработки внутреннего брендинга является «in-house» метод. То есть строительство внутреннего бренда не агентством, а отделами своей компании. Поскольку брендинговые агентства не всегда могут получить 100%-й доступ к внутренней информации, в частности, к выявлению стиля, принятого в компании.

Сильный внутренний бренд компаний формирует стратегию идентичности и новый подход к стратегическому управлению. Стоит добавить, что компании видят потребность и во внутреннем бренде, и в обучающих мероприятиях для сотрудников, но не у всех есть желаемые компетенции, возможности, а также четкое видение развития и последствий проводимых стратегий.

В основе данной выпускной квалификационной работы лежит концепция educational-маркетинга. Она характеризуется созданием прочной связи между брендом и аудиторией посредством использования обучающих механик и инструментов. Научно доказано, что обучение способно изменить критические паттерны и модели поведения на целевые. Также в работе рассматриваются интеллектыемкие компании как наиболее естественный для обучения объект, поскольку, как правило, сотрудники интеллектуального труда используют технику активного обучения на рабочем месте для решения рабочих задач, обучение для такого типа сотрудников привычный и естественный процесс. Поэтому данная концепция рассматривается как основа для разработки авторского метода формирования политики внутреннего брендинга в интеллектыемких компаниях.

Объект исследования: интеллектыемкие компании.

Предмет исследования: внутренний брендинг интеллектыемких компаний, а также политика внутреннего брендинга.

По итогу магистерской диссертации планируется достичь цели создания комплексного метода для разработки политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга и апробировать его на примере интеллектыемких компаний разных сфер бизнеса.

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- определить проблематику научного исследования;
- развить понятийный аппарат исследования следующих аспектов: внутренний брендинг, политика внутреннего брендинга, educational-маркетинг;
- выявить особенности интеллектоемких компаний и значимость внутреннего брендинга для такого типа компаний;
- проанализировать роль концепции educational-маркетинга в сфере внутреннего брендинга;
- исследовать существующие подходы к формированию политики внутреннего брендинга в компаниях;
- разработать метод формирования и систему внедрения политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга;
- апробировать метод на примере интеллектоемких компаний.

Теоретической и методологической основой данной выпускной квалификационной работы являются разработки российских и зарубежных авторов в области стратегического бренд-менеджмента (К. Л. Келлер, Ф. Котлер, Д. Аакер), HR-брендинга (Н. Осовицкая, О. Бруковская), внутреннего брендинга (J. Joseph, N. Ind), внутреннего маркетинга и корпоративной культуры (Л. Бок, К. Куинн, Л. Болмэн).

Информационная база данной выпускной квалификационной работы формируется из данных государственной статистики, материалов периодических печатных изданий, специализированных интернет-ресурсов, собственных исследований автора.

Теоретическая значимость результатов выпускной квалификационной работы заключается в развитии подхода к определению внутреннего брендинга, глубоком изучении применения метода и инструментов развития политики внутреннего брендинга в рамках интеллектоемких компаний. Практическая значимость работы полностью заключается непосредственно в перспективе использования предлагаемой методологии и моделей по формированию и развитию политики внутреннего брендинга на основании концепции

обучающего маркетинга в рамках деятельности отделов маркетинга, брендинга, HR, внутреннего обучения интеллектоемких компаний.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы данной работы, раскрыта степень ее проработки, сформулированы цели и задачи, определены объект и предмет исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость, апробация результатов выпускной квалификационной работы.

Глава 1 «Теоретические основы и проблематика сферы внутреннего брендинга» включает в себя обоснование проблематики научного исследования путем анализа сферы внутреннего брендинга, представленности литературы по данному вопросу, а также экспертного опроса; исследования подходов к понятию внутренний брендинг, концепции educational-маркетинга и роли концепции в формировании и развитии внутренних брендов; рассмотрения типологии внутренних брендов, а также формирование авторских определений для уточнения понятийного аппарата исследования.

Глава 2 «Метод формирования политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга» включает в себя разработку метода формирования и систему внедрения политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга через рассмотрение существующих подходов к формированию политики внутреннего брендинга, обоснование использования концепции educational-маркетинга в решении существующего вопроса; рассмотрение элементов формирования метода политики внутреннего брендинга, а именно задач, этапов и инструментов.

Глава 3 «Апробация метода формирования политики внутреннего брендинга на примере интеллектоемких компаний» включает в себя апробацию метода формирования политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга на интеллектоемких российских компаниях разных сфер деятельности: социальная сеть ВКонтакте, система управления

проектами Wrike, биотехнологическая компания полного цикла BIOCAD, образовательный языковой проект 4U Camp.

В заключении обобщены основные результаты выпускной квалификационной работы, систематизированы выводы и обоснована степень достижения поставленной цели и задач работы.

Апробация созданной методологии политики внутреннего брендинга в данной работе была проведена в компаниях, где основную часть работы выполняют интеллектуальные сотрудники: российская социальная сеть ВКонтакте, сервис по управлению проектами Wrike, биотехнологическая компания BIOCAD, образовательный языковой проект 4U Camp. Результаты, связанные с данной выпускной квалификационной работой, были изложены и апробированы на научных конференциях, семинарах, а также в опубликованных автором тезисах докладов и статьях.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРОБЛЕМАТИКА СФЕРЫ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА

1.1. Анализ сферы внутреннего брендинга и определение проблематики научного исследования

Еще несколько лет назад брендинг был в большей степени ориентирован на продукт, в то время как сейчас, люди, их восприятия и убеждения, стали для компаний неотъемлемой частью брендов. Одним из наиболее признанных подходов к пониманию усилий по созданию брендов, начиная с поведения сотрудников, является внутренний маркетинг. Данная область знаний родилась в рамках дисциплины маркетинга в конце XX века (Котлер, 1994, Битнер, 1995, Гронроос, 1990) [2, 4, 34]. Это позволило расширить роль маркетинга для компаний и обратить внимание на внутреннюю составляющую организаций. В данной работе рассматривается аспект внутреннего брендинга как формирование, развитие и поддержка бренда для обеспечения соответствия между внутренними и внешними сообщениями бренда. Характер дуального восприятия холистического аспекта брендинга говорит о том, что целостность рассматриваемого понятия складывается из разнонаправленных, но равных векторов видения бренда. Все это обращает внимание на брендинговые процессы «строительства» и «продвижения». Таким образом, проблема формирования и развития брендов легла в основу данной работы. Объект, предмет и задачи исследования представлены в Приложении 1.

Внутренний брендинг – явление, пришедшее к нам с запада. Сфера внутреннего брендинга является относительно новой, поскольку долгое время с развитием маркетинга компании ориентировались только лишь на улучшение своего внешнего бренда. Сейчас же тенденция идет к тому, что в маркетинг привлекаются специалисты по управлению человеческими ресурсами, психологии и внутренним коммуникациям для того, чтобы сотрудники были своего рода «послами бренда», транслировали его ценности и выстраивали изнутри, наряду с руководством, путь сильной компании, развитой и ориентированной на все целевые группы.

Говоря о теоретической актуальности разработки политики внутреннего брендинга, следует отметить, что на данный момент уровень развития внутреннего брендинга в России ниже, чем за рубежом. Это видно по работам, появляющимся в основном в зарубежных изданиях и без перевода на русский язык. Все работы, связанные с понятием «внутренний брендинг» (internal branding) появляются с 2000 годов [3, 8, 9, 10, 11, 16]. Например, Jarome Joseph, Internal branding – growing your brand from within, 2012 [7], Nicholas Ind, Branding inside out: internal branding in theory and practice, 2017 [6]. Тогда как в России предпочитают не использовать данный термин, заменяя его на HR-брендинг, корпоративный брендинг, внутренний маркетинг, это подтверждает опрос практиков брендинга, маркетинга, человеческого ресурса, проведенный в рамках исследования понятия «внутреннего брендинга» (Приложение 2). Работы российских авторов существуют в рамках интернет-статей (Внутренний брендинг: реклама или новый подход к стратегии организации, Деловой мир, 2011 г.) и крайне ограничены [20].

По данным сервиса аналитики Google Trends поисковой запрос «internal branding» по всему миру незначительно, но превышает смежный запрос «HR branding». Это говорит о том, что оба рассматриваемых понятия существуют и применяются в мировой практике. Также стоит отметить следующее: Google Trends прогнозирует, что в перспективе популярность запроса «internal branding» будет расти. Однако данные запросов в России в том же сервисе аналитики отличаются. Запрос «внутренний брендинг» на территории РФ показывает крайне малый результат по сравнению с запросом «HR брендинг», это дает основание полагать, что понятие не знают и не используют, заменяя другими (рис. 1). Из этого следует, что разработка методологии формирования внутреннего брендинга и политики внутреннего брендинга является актуальной потребностью на данный момент для развития отрасли брендинга и маркетинга. Развитие может быть достигнуто с помощью исследования существующих методик, создания авторской модели, а также ее апробации. Также, стоит отметить, что аспект внутреннего брендинга имеет

ярко-выраженные отличительные особенности, отделяющие его от смежных понятий. Это значит, что формированием знаний в области внутреннего брендинга стоит заниматься, в частности развивать теоретическую базу, подходы и методы для работы.

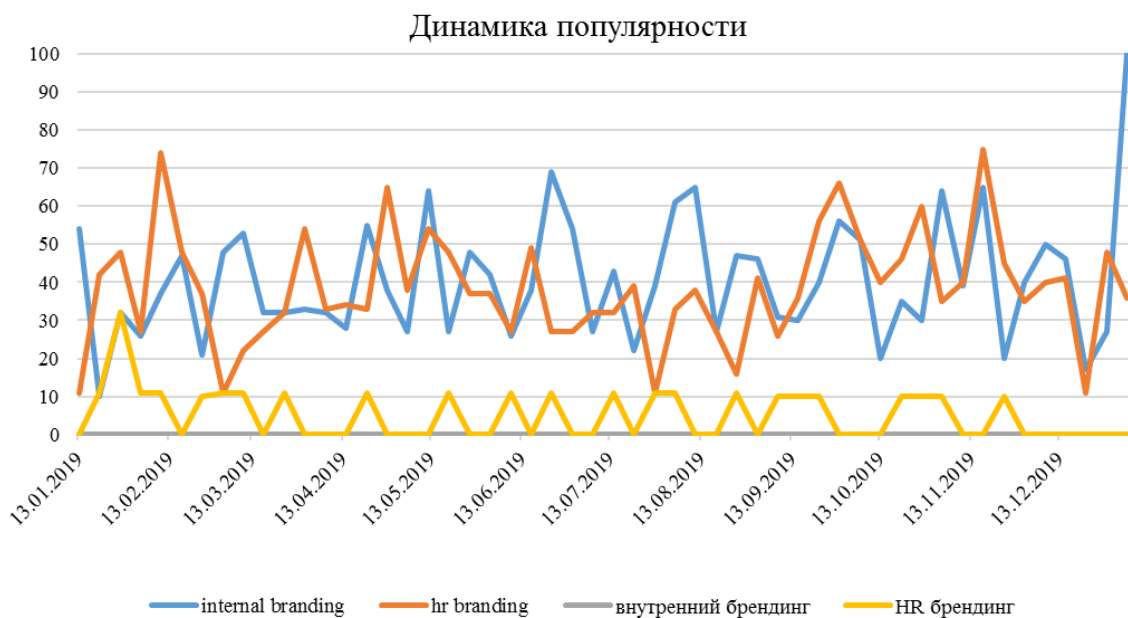


Рисунок 1 – Динамика популярности запросов в Google Trends за 12 мес

Говоря о практической актуальности исследования, возникает сразу несколько положений на этот счет. Во-первых, отрасль брендинга на сегодняшний день набирает популярность не только для брендов, направленных на конечного потребителя в B2C-сегменте, но и для брендов на рынке B2B. Для привлечения партнеров, акционеров, стажеров, сотрудников необходимо уделять внимание проработке внутреннего брендинга компании, поскольку он занимает особое место в системе брендинга компаний разных сфер деятельности. Данный вид брендинга коррелирует с внешним напрямую, но направлен на те целевые группы, которые соприкасаются с внутренней составляющей бренда непосредственно. На данный момент растет число интеллектуальных компаний в России, активно развивающиеся и масштабирующиеся в своей области. Такие компании все чаще понимают ценность разработки и развития внутреннего брендинга для разных целей. Например, при-

влечение новых сотрудников, акционеров, развитие сотрудников, выход на новые рынки и территории.

Во-вторых, на данный момент в России рынок брендинговых услуг перенасыщен. Однако, область внутреннего брендинга становится новой ветвью его развития. На сегодняшний день внутренний брендинг на рынке представляется во многом хаотичной и несистематизированной отраслью, а понятие внутренний бренд не определен с учетом российских реалий. Также на данный момент времени в практике встречается подмена понятия на HR-брендинг, что вызывает недопонимание у заказчика и исполнителей. Компании, приходя за разработкой внутреннего брендинга в агентства, не понимают, что именно им нужно, а агентства не имеют четкого плана действий для решения данной задачи.

В-третьих, в Санкт-Петербурге уровень разработки внутренней части брендинга у брендинговых агентств ниже, чем в Москве. Это связано с тем, что внутренняя информация часто скрывается компаниями, даже при заключении договора NDA. В таком случае компаниям целесообразно заниматься развитием своего внутреннего бренда самостоятельно, поскольку они видят исчерпывающую информацию каждый день и без труда могут собрать все необходимые данные для анализа информации и разработки.

Ранее указывалось, что авторами был проведен опрос участников профессионального сообщества стратегов из различных маркетинговых агентств Москвы и Санкт-Петербурга (квотированная выборка 20 человек). Исходя из опроса (Приложение 2) на тему создания, внедрения, развития, а также сложности разработки стратегий внутреннего брендинга, направленного на практиков брендинга, маркетинга, выяснилось, что большинство испытывают сложности при разработке стратегии или концепции, в основном из-за отсутствия готовых фреймворков и моделей для работы. Также было отмечено, что часто для решения задач клиента приходится применять собственные методы, которые являются синтезом известных моделей, поскольку у всех клиентов разные запросы, но единой системы для упрощения работы нет (рис.

2). Разработка политики внутреннего брендинга и системы ее внедрения позволит упростить рабочий процесс создания политики внутреннего брендинга, а также усовершенствовать отрасль брендинга и развить брендинговую индустрию в России.

Испытывали ли вы трудности при разработке стратегии внутреннего брендинга?

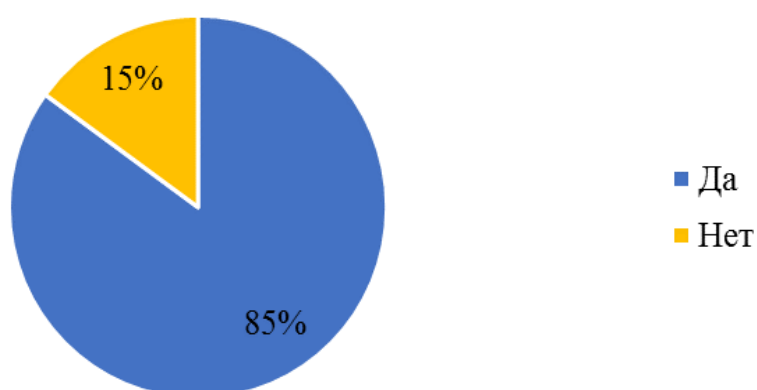


Рисунок 2 – Опрос представителей сферы маркетинга

Внутренний брендинг также является динамичной темой для научного изучения, поскольку он предоставляет новую опцию в маркетинговой стратегии и позволяет компаниям использовать существующие ресурсы, чтобы наилучшим образом соответствовать изменяющейся среде. По мере роста глобализации роль маркетинговой стратегии, несомненно, будет продолжать меняться. Маркетинговые бюджеты часто сокращаются в периоды финансового давления, но выгоды от развития и поддержания сильного внутреннего бренда иногда достаточно, чтобы потенциально бросить вызов конкурентам и поддержать долгосрочный успех.

Также необходимо брать во внимание такой аспект, что не каждая крупная компания готова идти в профильные агентства за внутренним брендингом, поскольку часто информация для изучения – конфиденциальна. В этом случае компаниям стратегически необходимо иметь свой отдел, занимающийся внутренним брендингом.

Поскольку внутренний брендинг пришел к нам с запада, рассмотрим отношение нескольких руководителей бизнеса к данному понятию:

1. Говард Шульц, основатель Starbucks Coffee: «Наш беспрецедентный уровень приверженности и инвестиций в наших сотрудников предоставит им инструменты и ресурсы, которые им необходимы, чтобы превзойти ожидания наших клиентов» [8, 17].
2. Сэр Ричард Брэнсон, основатель Virgin Group: «Клиенты идут вторыми, сотрудники – первыми. Эта философия приносит неожиданные выгоды как компании, так и ее клиентам» [14].
3. Бэри Френч, директор по глобальному маркетингу Nokia, «Внутренний брендинг похож на страхование, и вряд ли это будет разрушено» [13].

На данных примерах известных всем мировых корпораций видна важность внутреннего брендинга. Даже компания Nokia которая не обладает такой же силой корпоративного бренда, как Starbucks или Virgin, отмечает важность внутреннего брендинга как для продукта, так и для компании.

Для определения путей развития сферы внутреннего брендинга, рассмотрим тренды, которые сейчас существуют в отрасли на стыке брендинга, HR и маркетинга.

1. Бренд работодателя становится стратегическим направлением развития и для крупных, и для небольших компаний. Бренд работодателя выделяют одним из стратегических приоритетов бизнеса. Основные причины: гиперконкурентный рынок за таланты и страх топ-менеджеров, что дефицит талантов негативно повлияет на рост бизнеса и внедрение инноваций. Отрасли, для которых бренд работодателя становится важным приоритетом: IT, банки, консалтинговые услуги, фармацевтика [25].
2. Крупные компании не скрывают конкуренции со стартапами за таланты. Стартап-проекты эмпатичны к современному поколению (Y, Z), чем крупные корпорации. Молодым людям уже недостаточно громкого имени бренда.

3. Diversity (разнообразие гендерное, возрастное, этническое) становится растущим приоритетом. Diversity-рекрутинг дает свои плоды компаниям разных сфер, например, diversity в руководстве на практике показывает связь между прибыльностью бизнеса [35].
4. Важным атрибутом Employee Value Proposition (EVP) становится глобальная цель компании, которая вдохновляет сотрудников на свершения, в отличие от карьерного роста и возможностей для развития [32].
5. 61% компаний адаптируют свое ценностное предложение под локальные рынки и потребности сотрудников [44].
6. Сотрудники – новое продвижение для брендов. Видео, фото с реальными людьми, которые создают бренд, их отзывы, мнения, истории создают живую атмосферу вокруг компании.
7. Ключевой инициативой управления ресурсами в 2019 году считается улучшение опыта сотрудника. Это влияет на процессы рекрутинга, управления талантами, карьерный рост, рабочую среду и адаптацию новых сотрудников [32].
8. Сильная внутренняя культура, трансформирующаяся во вне для роста привлекательности компании. Компании создают все необходимые условия для сотрудников, инвестируют в новые технологии, комфортные условия для всех поколений [43].

Таким образом, методология отрасли внутреннего брендинга должна отвечать на тренды, которые формируются изо дня в день посредством текущей ситуации в компаниях, потребностей руководства, сотрудников, а также быть новым драйвером для развития компаний.

Для определения места внутреннего брендинга в парадигме ведения бизнеса будем использовать модель пяти стратегий (рис. 3) А. Кожанова, специалиста по брендингу Высшей Школы Брендинга. В данном случае под брендингом понимается объединяющий уровень для всех стратегий, который способствует видоизменению существующих функций бизнеса. Бренд – стратегический и коммуникационный инструмент, создающий ценность для людей,

уникальные ощущения, которые разделяют клиенты продукта, с учетом подтверждения этих ощущений качествами [33]. Таким образом, для команды, создающей тот или иной продукт, действительно важны ценности бренда, которые исходят изнутри компании через сотрудников и достигают в правильном виде потребителя. На основании этого положения, можем сделать вывод, что компании, которые думают о развитии внутреннего бренда и об обучении целевых групп принятым внутренним ценностям, значительно повышают потенциал развития своего бизнеса. Также политика внутреннего брендинга основывается на генерации и развитии человекоцентричной стратегии, где главный показатель – это люди, которые соприкасаются с брендом.

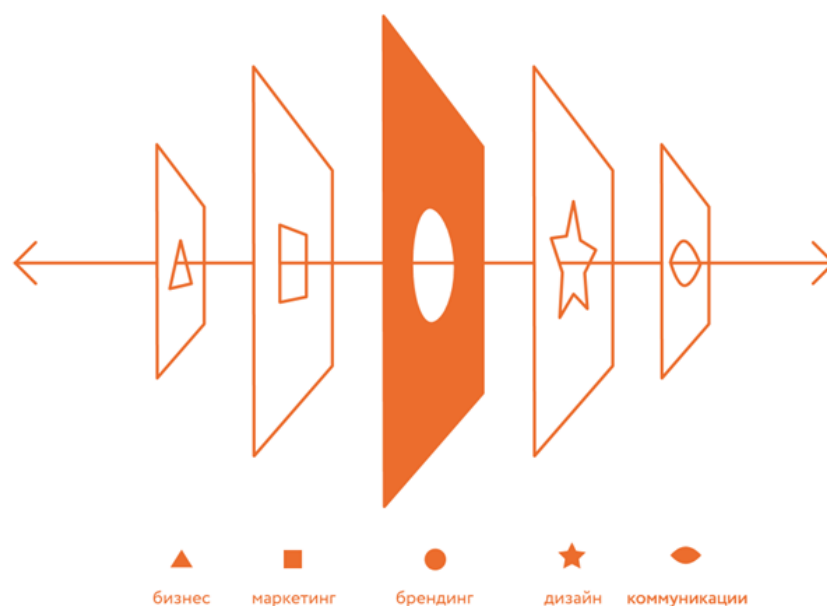


Рисунок 3 – Сила пяти стратегий по А. Кожанову

Для понимания дальнейшего развития отрасли внутреннего брендинга, нами была разработана модель, включающая в себя реалистичный, пессимистичный и оптимистичный прогнозы развития рассматриваемой отрасли. Она опирается на экономические показатели, характеристики целевых групп соискателей, взаимодействие с партнерами и топ-менеджментом компании, то есть те факторы, которые могут значительно повлиять на уровень развития сферы (Таблица 1).

Таблица 1 – Прогнозный анализ отрасли внутреннего брендинга

Факторы прогноза отрасли	Пессимистический прогноз	Оптимистический прогноз	Реальный прогноз
Экономические показатели	Девальвация рубля, падение покупательской способности, рост налогов приведет к сокращению выделяемых денег на обучение сотрудников, возможному сокращению штатов	Деньги в неограниченном количестве выделяют на развитие и продвижение внутреннего брендинга, появляются новые вакансии в компаниях, обучение сотрудников проходит на всех уровнях.	Деньги на обучение сотрудников продолжат выделять и увеличат эту сумму. Свои тренера дешевле курсов, которые есть на рынке, партнерство с школами и университетами
Топ-менеджмент компаний	Топ-менеджмент компании не видит смысла в развитии внутреннего бренда, не выделяет денег на развитие и в корне против положений внутреннего брендинга компании.	Деньги выделяются по первой необходимости. Топ-менеджмент активно принимает участие в разработке политики внутреннего брендинга и ведет активную пропаганду компании среди сотрудников.	Понимает важность развития и продвижения внутреннего бренда, частично принимает участие в составлении политики, принимает правила игры и выделяет достаточное количество средств.
Сотрудники компаний	Сотрудники не принимают ценности бренда, не хотят быть включенными в процесс, а значит не лояльны к бренду. Быстрая текучка кадров, долгое закрытие позиций на вакансии.	Сотрудники участвуют в составлении политики внутреннего брендинга компании. Ведут активную пропаганду за бренд, лояльны к нему и любят созданный ими продукт.	Лояльны к бренду, развиваются вместе с брендом, понимают и разделяют ценности бренда.
Взаимодействие с партнерами	Партнеры не понимают ценности бренда данной компании, видят плохие результаты и не желают вкладываться в нее.	Партнеры компании заинтересованы в дальнейшем развитии бренда, поэтому помогают ему материально. Интересуются разработками политики внутреннего брендинга.	Инвесторы и акционеры обращают внимание на показатели эффективности компании. А если в компании все хорошо, значит партнеры будут интересоваться компанией.

На основании проведенного прогнозного анализа отрасли внутреннего брендинга, можно сказать, что ситуация развития отрасли будет во многом зависеть от степени проработки понятийного аппарата внутреннего брендинга, смежных понятий, методологии формирования политики внутреннего брендинга, системы ее внедрения, а также реальности результатов апробации.

В рамках исследования решено было отойти от исключительно «сервисной» составляющей понятия «внутренний брендинг». То есть не рассматривать только работу с сотрудниками для донесения необходимых знаний и ценностей до клиента. Например, продавцы-консультанты, менеджеры по продажам, обслуживающий персонал. Данные категории сотрудников выполняют исключительно типовые, шаблонные задачи. Их коммуникация с клиентом не зависит от когнитивной интеллектуальной деятельности. В данной же работе появляется гипотеза о том, что интеллектоемкий продукт, его качество и человечность, создающийся сотрудниками когнитивных профессий, зависит от позиции компании в аспекте внутреннего брендинга и от правильного отношения с целевыми группами в рамках принятой политики внутреннего брендинга. Данная гипотеза базировалась на опыте HR-департамента Google в Европе.

Кол Боас, HR-директор компании Google в Европе: «Мы не проводим крупных маркетинговых компаний ни для рекрутинга, ни для Google как для бренда. Вместо этого мы инвестируем в сотрудников, которые разрабатывают бренд. Мы верим, что многие люди соприкоснутся с нашими продуктами и проведут ассоциацию с качеством наших продуктов. Если пользователям понравятся продукты, то клиенты и акционеры придут сами» [24].

Google – компания, где прямого контакта с потребителями у сотрудников нет. Тем не менее, позиция компании заключается в том, что сотрудники, которые создают интеллектуальный продукт, создают тем самым имидж компании, обеспечивают его продвижение и сам бизнес. Поэтому отношение к сотрудникам там не как к «ресурсам», а как к «капиталу».

На основании гипотезы, было решено взять в рассмотрение интеллектоемкие компании, где в процентном соотношении интеллектоемкие сотрудники, от которых зависят показатели выручки, составляют более 25% всех сотрудников. Также определим, что под собой подразумевает интеллектоемкая сфера.

Интеллектоемкие компании развиваются стремительными темпами. Они ведут свой бизнес в условиях жесткой конкуренции и их стратегии во многом направлены на расширение бизнеса. Такие компании больше всего понимают значимость построения внутреннего бренда и трансляции ценностей компании и бренда своим сотрудникам, которые в свою очередь становятся амбассадорами бренда работодателя. Также интеллектоемкие компании в силу специфики работы относятся к сотрудникам не как к «человеческим ресурсам», а как к «человеческому капиталу», который необходимо развивать, обучать и чей рост необходимо поддерживать [19, 37].

Внутренний брендинг становится новой областью междисциплинарных знаний на стыке маркетинга, управления ресурсами, психологии и социологии, поскольку внутренний брендинг работает не с компанией, а с людьми. Многоаспектность и многогранность данной работы связаны со сложностью предмета исследования. Компанию можно назвать интеллектоемкой в том случае, если в ней присутствует интеллектуальный капитал, который представляет собой совокупность человеческих, организационных и экономических составляющих, научно-аргументированное управление которыми является залогом эффективности и конкурентоспособности компаний. Но даже у интеллектоемких компаний, готовых к изменениям своего внутреннего бренда и его развитию, часто возникают сложности: как начать, что делать, как внедрять. Поэтому здесь необходимо определить проблематику научного исследования:

- происходит подмена понятий HR-брендинг и внутренний брендинг в практике сферы брендинга;
- отсутствует теоретическая база, понятийный аппарат внутреннего брендинга и связь с результатами;
- нет алгоритмизации системы внедрения внутреннего брендинга.

С учетом вышесказанного, можно сделать вывод о растущей потребности на рынке внутреннего брендинга в авторских методах формирования политики внутреннего брендинга, которая, с одной стороны, учитывала бы по-

требности реального бизнеса и компаний, которым это стратегически необходимо, а с другой стороны, являлась бы методологическим инструментом для работы по созданию внутреннего брендинга в компаниях или отделах. Таким образом, аспект внутреннего брендинга и разработка политики внутреннего брендинга в интеллектоемких компаниях с научной и прикладной стороны является весьма актуальным.

1.2. Роль концепции educational-маркетинга в формировании и развитии внутренних брендов

Концепция educational-маркетинга является новой и до конца неизученной. Но ясно то, что компании, обучая своих потенциальных и существующих сотрудников, а также партнеров, акционеров, клиентов и общественность формируют у них лояльность к бренду путем эмоциональной и интеллектуальной привязки. Концепция educational-маркетинга является действенным инструментом достижения целей в отношении внутренних целевых групп бренда.

Суть концепции educational-маркетинга проявляется во взаимодействии бренда с целевыми группами путем передачи знаний и опыта с помощью образовательных и обучающих технологий [18]. При использовании данной концепции маркетинга формируется имидж компании и бренда как эксперта, который помогает своим потребителям, предоставляя полезную и нужную информацию.

Educational, являясь концепцией маркетинга, имеет свои принципы:

- обучение потребителя и транслирование ему качественных и полезных знаний о продукте для нативного продвижения товаров и предоставления самостоятельного выбора;
- формирование лояльности к компании/бренду путем передачи полезных знаний и опыта покупателю для создания образа эксперта и формирования доверительных отношений.

Таким образом, educational-маркетинг – это концепция маркетинга, основанная на обучении целевых аудиторий для формирования дальнейшей ло-

альности к бренду [27, 28]. Ведущая идея данной концепции: произвожу то, что можно использовать в получении новых знаний. Главная цель: долгосрочная стратегия формирования и развития отношений целевых аудиторий с брендом-производителем. Основной инструментарий концепции: методы координации, интеграции, коммуникации бренда с целевыми группами, коллаборации (ивенты, специальные проекты, печатная продукция, инструкции).

Говоря о внутреннем брендинге, концепция educational–маркетинга – это эффективный инструмент не только для понимания ценностей компании новыми сотрудниками, но и выстраивания длительных взаимовыгодных отношений «сотрудник-работодатель». Этот инструмент позволяет сформировать имидж работодателя как эксперта и драйвера знаний в глазах сотрудников. То есть, все возможные способы обучения, используемые для целей маркетинга, можно трактовать как составляющие части обучающего маркетинга.

Задача концепции educational-маркетинга – донести ценности бренда до целевых групп, предоставить возможности обучения и получения новых знаний посредством бренда, а также сформировать лояльность аудитории.

Рассмотрим стадии концепции educational–маркетинга в рамках внутреннего брендинга:

1. Потенциальный соискатель знакомится с компанией, получает полезную информацию или опыт, взаимодействует с компанией через образовательные программы.
2. Формируется доверие к работодателю как к эксперту в своем деле, готовый обучать и давать новые знания.
3. Потенциальный соискатель переходит в статус «соискателя», а затем и в сотрудника.
4. Отношения работодателя и соискателя планируются в долгосрочной перспективе в том случае, если работодатель готов предоставлять регулярный образовательный контент для сотрудников и их развития, связанных не только с рабочими компетенциями.

5. Сотрудник имеет статус «человеческого капитала» (навыки, способности, мировоззрение, поведение, отношение к компании), который необходимо развивать, поддерживать и обучать, для оборачиваемости интеллектуального актива компании.
6. Удержание сотрудника, предоставляя хорошие условия работы, поддерживая определённую корпоративную культуру, обучая и развивая новые навыки в нём.

Таким образом, маркетинг, основанный на образовании в рамках внутреннего брендинга – это взаимный двусторонний обмен знаниями с целью укрепления лояльности. Это стратегия, которая устанавливает доверие двух сторон с помощью образовательных сообщений.

Концепция educational-маркетинга имеет следующие основные положения:

1. Долгосрочный эффект лояльности к бренду компании.
2. Для получения необходимого эффекта компания должна быть «драйвером» обучения и инициировать его на начальных стадиях развития сотрудника.
3. Предпочтение данной концепции отдается компаниями, которые функционируют на высококонкурентных рынках.
4. Универсальность применения концепции – обучать можно как разные целевые группы, так и разным предметам обучения (ценности, адаптация, профессиональные навыки, гибкие навыки, перепрофилирование кадров).
5. Развитие сотрудников – основной драйвер наращивания человеческого интеллектуального капитала компании, и, следовательно, актива компании, который приносит большую прибыль, нежели физический капитал.

Суть концепции educational-маркетинга во многом проявляется в коммуникациях, ориентированных на сотрудников: трансляция ценностей бренда, обучающие тренинги профессиональных навыков, обмен экспертизой внутри компании от сотрудника к сотруднику, образовательные центры, по-

ощрение дополнительного образования. Это все работает на бренд компании работодателя.

Для того, чтобы определить роль концепции educational-маркетинга в формировании и развитии внутреннего брендинга, был проведен анализ открытых источников, экспертных мнений в рамках обучения сотрудников (Приложение 3), опроса сотрудников разных сфер деятельности (Приложение 4). Анализировались 7 интеллектоемких компаний из рейтингового отчета от Universum «The most attractive employers in Russia 2019». Оценивался их образ, внутренний бренд и связь с обучением в компании (Приложение 5).

На основании анализа топ-7 технологических компаний, можно сделать вывод, что, чем крупнее и масштабнее представлена компания, тем больше усилий она отдает на выстраивание коммуникаций с сотрудниками, тем больше компания понимает важность внутреннего брендинга, а также важность развития сотрудников. Также наблюдается развитие своего внутреннего центра по обучению и развитию профессиональных и личных компетенций.

Таким образом, можно сделать вывод, что роль концепции educational-маркетинга в формировании и развитии внутреннего брендинга проявляется в следующих аспектах:

1. Новый сотрудник легко вливается в компанию после планового стартового обучения, с легкостью понимает ценности и миссию компании.
2. Сотрудники для интеллектоемких компаний – это капитал, а не ресурсы, они обладают ценными знаниями, а культивирование и поощрение развития этих знаний – дополнительное конкурентное преимущество для компании.
3. Сотрудник – амбассадор внутреннего брендинга транслирующий ценности компании через свой образ вне рабочего времени, поэтому развитие сотрудника – положительно влияет на его отношение к компании.

4. Развитие и обучение сотрудника помогает удержать сотрудника на долгое время в компании, при этом компания воспринимается не местом «отсживания рабочего времени», а драйвером развития личности.

Также необходимо отметить, что для концепции educational-маркетинга характерна сильная связь с технологиями, методами и формами обучения. Для внутреннего брендинга обучающий маркетинг может различаться по видам обучения:

- внутреннее обучение (обучение внутренними тренерами, коучами, а также посредством внутренних разработок);
- внешнее обучение (обучение, проводимое внешними провайдерами);
- самостоятельное (индивидуальное обучение, соответствие трекам развития).

По целевому назначению educational-маркетинга первично можно выделить следующие группы аудитории:

- обучение стажеров и новых сотрудников;
- обучение кадрового резерва, ротация сотрудников;
- обучение специалистов, переподготовка, развитие сотрудников;
- обучение руководителей.

Также для educational-маркетинга характерны определенные методы и формы обучения. Методами обучения являются способы взаимосвязанной деятельности педагога и обучаемого, направленные на достижение учебных целей. Выбор метода зависит от цели обучения. Рассмотрим в классификации (рисунок 4) два метода обучения, которые лежат в основе концепции educational-маркетинга – пассивное и активное обучение. Различие в них представляет собой наличие или отсутствие вовлечения обучающегося в процесс обучения. Также для каждого метода представлены инструменты, которые используются в рамках educational-маркетинга.

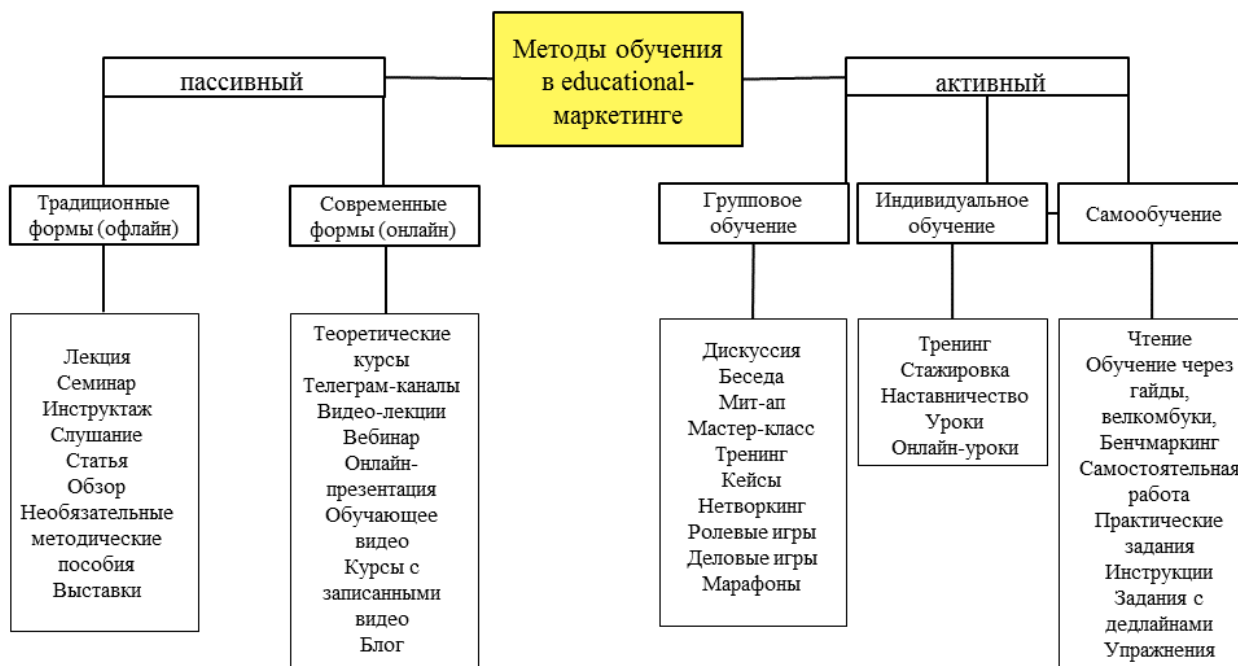


Рисунок 4 – Методы и инструменты обучения в educational-маркетинге

Также в рамках внутреннего брендинга выделим 3 типа обучения:

1. Адаптационное обучение – включает в себя все, что связано с обучением внутренним устоям, ценностям.
2. Обучение, направленное на развитие навыков – обучение, направленное на познание новых гибких, цифровых навыков, познание себя.
3. Профессиональное обучение – обучение, состоящее из развития навыков, необходимых для продвижения по карьерной лестнице.

Для концепции educational-маркетинга можно выделить характерный ей алгоритм ведения процесса, направленного на обучение. Алгоритм базируется на методах обучения. Данный алгоритм (рис. 5) строится из 7 этапов, которые также можно рассматривать как задачи, необходимых к рассмотрению в рамках обучения. Алгоритм является цикличным. Первый этап строится с определения потребностей участников процесса, и далее при достижении последнего этапа необходимо переходить снова к первоначальному шагу с разными целями, определяя потребности обучающегося.

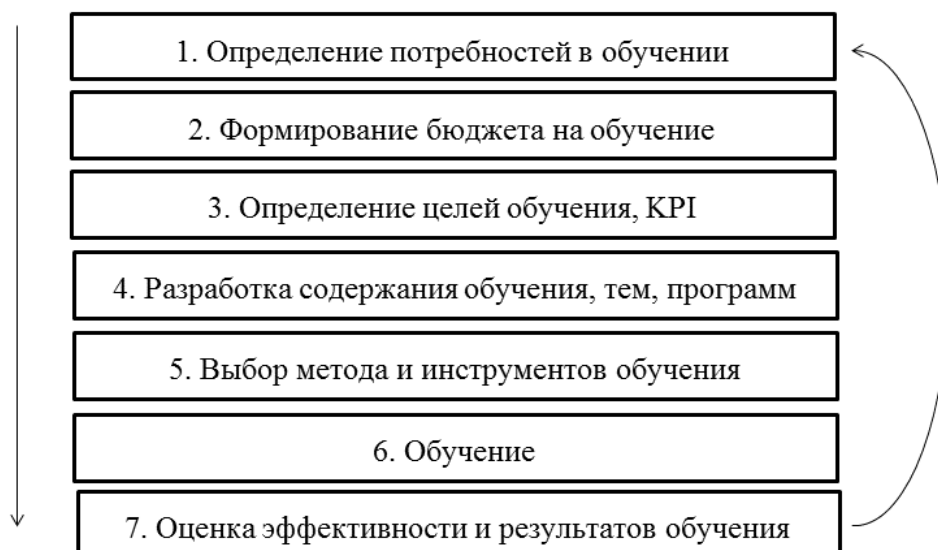


Рисунок 5 – Алгоритм проведения технологии educational-маркетинга

Эффективная технология использования концепции educational-маркетинга в рамках обучения внутренних целевых групп должна обладать следующими характеристиками:

- системность, логичность;
- актуальность, ориентированность на результат;
- наличие контроля эффективности;
- оптимальность – минимум затрат при максимуме результативности;
- актуализация потребности в развитии.

Помимо того, что использование концепции educational-маркетинга влияет на обучение и развитие внутренних целевых групп, оно также влияет непосредственно на весь процесс внутреннего брендинга в компании. Другими словами, концепция educational-маркетинга влияет на различные стадии внутреннего брендинга, формируя на каждом этапе определенную роль. Для выявления роли концепции обучающего маркетинга для внутреннего брендинга, рассмотрим и проанализируем разные уровни развития внутреннего брендинга и его связь с обучающим маркетингом (таблица 2). Внутренний брендинг в данном случае рассматривался как совокупность стадий его формирования и развития аналогично стадиям жизненного цикла.

Таблица 2 – Роль концепции educational-маркетинга для внутреннего брендинга

Параметры	Стадии внутреннего брендинга в интеллектоемких компаниях				
	Стихийно-сформированный внутренний бренд	Разработка внутреннего бренда	Развитие внутреннего бренда	Застой в развитии внутреннего бренда	Уход/ изменение стратегии внутреннего бренда
Цели и задачи на данном этапе	Убедить руководство в необходимости реформирования политики внутреннего брендинга, изучить мнения и видение бренда сейчас.	Выявление ключевых ценностей. Проведение аналитики, выявление целевых групп, разработка первичной концепции, доработка, разработка стратегии внедрения.	Проведение политики внутреннего брендинга. Реализация политики внутреннего брендинга, контроль и оценка результатов.	Изменение политики внутреннего брендинга. Выявление идей для достижения результатов. Проведение мозговых штурмов, выделение новых аудиторий, подключение агентов.	Оставить положительное впечатление о бренде. Преодолеть кризис. Пост-работа с негативом. Пересмотр политики внутреннего брендинга. Подготовка к реформированию.
Описание уровня	Руководители не ощущают потребность в создании политики внутреннего брендинга до определенного момента роста компании.	Есть потребность в формировании, изменении стратегии развития посредством создания политики внутреннего брендинга. Наиболее энергозатратная стадия.	Проводятся мероприятия в рамках развития внутреннего брендинга. Проводятся тесты и аналитика результатов.	Проверенные методы не дают прежнего результата. Потребность в новых способах и идеях вовлечения целевых групп к внутреннему бренду компании.	Создание новой политики внутреннего брендинга, пересмотр ценностей, аудиторий, анализ соответствия политики с мнением и потребностями аудитории.
Характеристика применения educational-маркетинга	Слабое влияние, мероприятия хаотичны и бесцельны	Сильное влияние, характер планомерный и целенаправленный.	Сильное влияние на личностное развитие сотрудников	Влияние на личности сотрудников.	Привлечение тех, с кем новые ценности будут жить. Изменение состава.
Тип обучения	Характерно профессиональное обучение отдельных групп сотрудников, мероприятия, направленные на внешние каналы.	Адаптационный: обучение сотрудников ценностям бренда.	Профессиональное обучение. адаптационное обучение для новых сотрудников	«Навыковое» обучение. Профессиональное обучение. Адаптационное.	Адаптационное для всех сотрудников. профессиональное для новых руководителей.

Таблица 2 – Роль концепции educational-маркетинга для внутреннего брендинга (окончание)

Параметры	Стадии внутреннего брендинга в интеллектоемких компаниях				
	Стихийно-сформированный внутренний бренд	Разработка внутреннего бренда	Развитие внутреннего бренда	Застой в развитии внутреннего бренда	Уход/ изменение стратегии внутреннего бренда
Инструменты в рамках educational-маркетинга	Фестивали, мит-апы, конференции, стажировки, внешнее обучение	Велкомбуки, гайды, лекции, семинары, воркшопы, собрания.	Профессиональное развитие сотрудников исходя из специфики профессии. Внешнее обучение, мастер-классы, митапы.	Профессиональное обучение: мастер-классы, инструкции, воркшопы. Навыковое обучение: мастер-классы, лекции, воркшопы, самообразование. Адаптационное: стажировки, наставничеств.	Общие собрания, лекции, open talk, коммуникация в мессенджерах. Инструкции, стажировки, практики. Внешнее обучение.

Концепцию educational-маркетинга в рамках внутреннего брендинга для интеллектоемких компаний можно представить в виде воронки внутреннего брендинга (рис. 6). Суть данной модели в том, что для того, чтобы обрести лояльность к внутреннему бренду со стороны интеллектоемких сотрудников, необходимо закладывать в систему брендинга коммуникации образовательного маркетинга для формирования интеллектуальной связи между брендом компании и целевыми группами.

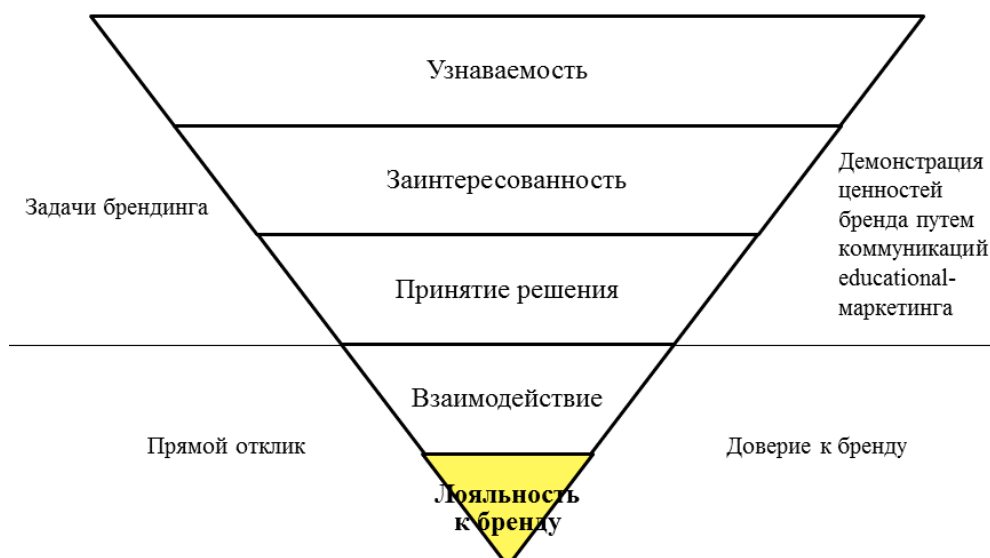


Рисунок 6 – Воронка внутреннего брендинга

Таким образом, концепция educational-маркетинга является основной в формировании интеллектуальной привязки целевых групп к внутреннему брендингу компаний.

Концепция обучающего маркетинга играет важную роль в формировании, развитии и продвижении внутреннего бренда в компании. Важность концепции определяется результатами, достигнутыми при проведении educational-маркетинга. Определим роль концепции education-маркетинга для внутреннего брендинга в следующих аспектах:

1. Повышение лояльности к бренду у внутренних аудиторий.
2. Рост результативности и эффективности работы сотрудников.
3. Формирование и развитие единой корпоративной культуры.
4. Повышение квалификации сотрудников.
5. Повышение мотивации сотрудников.
6. Быстрая и качественная адаптация новых сотрудников, стажеров, практикантов, в период прохождения испытательного срока.
7. Увеличение привлекательности компании как работодателя.

Таким образом, роль концепции educational-маркетинга для формирования, развития и реновации внутренних брендов интеллектоемких компаний заключается в трансляции «верных» утверждений со стороны бренда, тем самым развивая внешний бренд и подталкивая к естественному развитию внутреннюю систему бренда посредством обучающих механик и технологий.

1.3. Формирование понятийного аппарата исследования. Типология внутренних брендов

Для дальнейшей работы и разработки авторской методологии формирования политики внутреннего брендинга, исходя из анализа зарубежной и российской литературы по теме внутреннего брендинга, необходимо уточнение и формулировка понятий, используемых в методе. Для этого была разработана единая карта понятий, понятия в которой будут необходимы для данной выпускной квалификационной работы (рис. 7). Существующие на данный момент понятия, их ключевые элементы, точки отличия были проанализи-

зированы. Это дало основание для уточнения и формулировки недостающих определений.

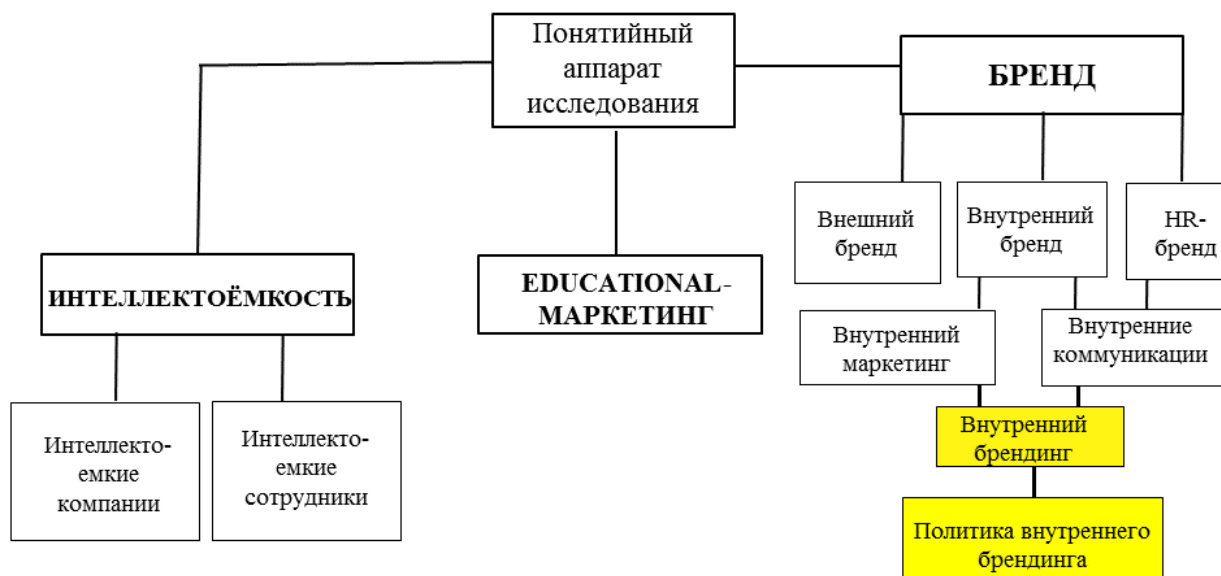


Рисунок 7 – Карта понятий

В данной карте рассматривается три основных понятия и их производные: бренд, интеллектоемкость и educational-маркетинг. Ключевым понятием для исследования является понятие «бренд». Авторы определяют бренд по-разному, делая акценты на атрибутах: ассоциациях, уникальных свойствах, добавленной стоимости. В рамках работы будем опираться на понятие Д. Огилви: «Бренд – неосязаемая сумма свойств продукта: его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способа рекламирования. Бренд также является сочетанием впечатления, которое он производит на потребителя» [41]. Так как оно является наиболее подходящим и отражающим суть.

Под брендингом понимается постоянный процесс формирования нужных представлений о товаре или услуге, возможно поэтому в открытом доступе нет ни зарубежных, ни российских определений понятия «внутренний бренд». Поэтому будем рассматривать «внутренний брендинг» как элемент бренда, отличный от «внешнего брендинга». Для понимания его особенности, рассмотрим взаимосвязь внутреннего и внешнего брендинга с опорой на традиционное определение «бренда». Понятие и аспект внутреннего брен-

динга рассматривается как независимые части общего бренда компании, где внешний брендинг – уравнивающая и дополняющая его часть (рис. 8).



Рисунок 8 – Элементы бренда

Было решено обратиться к экспертам в сфере брендинга и получить от них экспертные ответы по поводу понятия внутреннего брендинга. В качестве респондентов были выбраны существующие ведущие эксперты в брендинге: Павел Коваль, Дмитрий Головнев, Андрей Сулимко, Виктор Иванов. (Приложение 6).

Эксперты считают внутренний бренд аспектом брендинга, «равнением персонала на бренд». Задача – обеспечить сотрудников ясным пониманием стратегии бренда и оценить, как сотрудники пользуются информацией о бренде в работе.

Также для экспертов понятия «внутренний маркетинг», «HR-брендинг» и «внутренний брендинг» равнозначны. Возможно, это влияние профессиональной практической деформации, поскольку эксперты – действующие практики маркетинга и смотрят с позиции сегодняшнего дня.

Определений понятия «внутренний брендинг» мало, но есть. Рассмотрим их, а также смежные понятия HR-бренд, внутренний маркетинг и внутренние коммуникации, проанализируем каждое из них, определим основные положения и точки отстройки (табл. 3).

Таблица 3 – Анализ понятий

№ п/п	Автор	Определение	Основные элементы
Внутренний брендинг			
1	Светлана Юрова, генеральный директор компании Komandor brains & brands, член АБКР	Внутренний брендинг – это не продвижение компании как работодателя и не только внутренние коммуникации. Внутренний брендинг – комплекс мероприятий по созданию необходимого эмоционального отклика и впечатлений о бренде у сотрудников компании.	Комплекс мероприятий Эмоциональный отклик
2	Владислав Андрушин, генеральный директор компании «Альянс Помогающих Практик «Про-Боно»	Внутренний брендинг – это часть стратегии внутренних коммуникаций компании, направленная на формирование единой системы ценностей, отношения и действий сотрудников, поддерживающей развитие бренда компании.	Часть стратегии внутренних коммуникаций компании Поддержка развития бренда компании
HR-брендинг			
3	Lloyd S., автор книги Branding inside out	Совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает её привлекательным местом работы.	Усилия для привлекательного места работы
4	Martin G., Beaumont P.,	Активное управление имиджем компании в глазах партнёров, потенциальных сотрудников.	Управление имиджем компании
5	Руслан Мансуров, автор книги «HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала»	Комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли.	Комплекс мероприятий для формирования имиджа
Внутренний маркетинг			
6	Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 125–132.	Планомерные действия по использованию маркетинговых методов внутри организации, направленных на преодоление сопротивления изменениям, мотивацию и меж-функциональную интеграцию сотрудников с целью эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов через философию создания мотивированного и клиентоориентированного персонала.	Маркетинговые действия внутри компании для решения задач
7	Ahmed P.K., Rafiq M. Internal Marketing (Chartered Institute of Marketing). L.: Routledge, 2013.	Внутренний маркетинг – это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий.	Действия, направленные на сотрудников относительно целей

Таблица 3 – Анализ понятий (окончание)

№ п/п	Автор	Определение	Основные элементы
Внутренний маркетинг			
8	Berry L.L., Parasuraman A. Marketing Services: Through Quality. N. Y.: Free Press, 1991. P. 299.	Внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы – продукта в соответствии с потребностями сотрудника – клиента.	Комплекс действий для сотрудников Отношение к работнику как к клиенту
9	Gronroos C. Internal marketing-theory and practice // Services marketing in changed environment / T.M. Bloch (ed.); American Marketing Association. Chicago, 1985. P. 41–47.	Идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников.	Мотивация сотрудников

Таким образом, мы видим, что в открытых источниках достаточно мало определений внутреннего брендинга. Также произведенный контент-анализ материалов по внутреннему брендингу показал, что многие авторы связывают внутренний брендинг с HR-брендом и брендом работодателя.

В связи с этим проанализируем данные в таблице 4 для вывода авторского понятия.

Таблица 4 – Сравнительный анализ понятий

	Внутренний маркетинг	HR-брендинг
Достоинства	– планомерность действий, то есть следующие установленному порядку; – описываются конечные цели; – имеется элемент философии.	– комплексность действий; – ориентация на сотрудников.
Недостатки	– конечные цели имеют отрицательную направленность, то есть использование метода идет от плохой сложившейся ситуации; – конечная цель – удовлетворённость клиентов, а не сами сотрудники.	– ориентированность только на объект имиджа работодателя; – мотивация привлечения лучших кадров, а не развитие; – отношение к сотрудникам как к постоянно сменяющемуся ресурсу, за счет которого существует бизнес; – узость понятия в отношении «коммуникаций».

На основании сравнительного анализа сделаны следующие выводы, которые помогут в формировании авторского понятия:

1. Понятие внутреннего брендинга должно обращаться не только к сотрудникам, а ко всем целевым группам, которые генерируют и развивают бренд. В частности, сотрудники должны восприниматься как человеческий интеллектуальный капитал с индивидуальными ценностями, убеждениями и установками.
2. Показать широкое применение понятия, без ограничений на коммуникационные группы, а также каналы.
3. Направленность комплекса действий в рамках определения не должно иметь негативной мотивации, то есть не должно возникать ассоциации с превентивными мерами, наоборот, необходимо стать важной частью развития бренда.

Анализируя вышеперечисленные пункты, дадим свое авторское понятие внутреннему брендингу, которое соответствует выявленным особенностям и необходимо в рамках уточнения понятий научной работы, а также полезно в прикладном плане.

Внутренний брендинг – это система формирования и развития лояльного отношения целевых групп компании для привлечения, развития и удержания человеческого капитала, а также генерации внутреннего кода бренда, которая основывается на разделении единой системы ценностей, установок, действий, влияющая на развитие внешнего бренда компании.

Таким образом, задача внутреннего брендинга – выстраивание отношений между компанией и целевыми группами бренда изнутри. Каждый сотрудник, начиная от стажера, заканчивая топ-менеджментом должен не просто знать ключевые идеи компании, но понимать и принимать их, поскольку вопросы позиционирования целиком базируются на доверии и лояльности к бренду.

Рассмотрим внутренний брендинг и связь его с внешним брендингом по методу контрольных вопросов для целостной проработки понятия в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ понятия «внутренний брендинг»

Вопрос	Расшифровка вопроса	Ответ с точки зрения внутреннего брендинга	Связь ответа с внешним брендингом
Что	Что такое внутренний брендинг?	Система формирования и развития бренда посредством внутренней генерации кода путем разделения единых ценностей, установок, действий.	Развитие внутренней «верной» поведенческой системы влияет на развитие внешнего понимания смысла бренда потребителями.
Кто	Кто является аудиторией?	Три «уровня» аудитории: – сотрудники, руководители, стажеры; – акционеры, партнеры, советы директоров; – родственники сотрудников, участники мероприятий.	Внешний бренд обращен на привлечение потребителей бренда. В случае с внутренним брендом компания обращается к возможным клиентам, потребителям и сотрудникам. Тем самым создает образ, близкий для определенных групп.
Где	Где применим?	В компаниях разных сфер деятельности. В частности необходим для сотрудников, которые не взаимодействуют с клиентами напрямую, но занимаются интеллектуальной разработкой продукта.	Необходим для того, чтобы и у продукта, и у конечных потребителей был единый образ бренда и компании.
Когда	Когда компаниям стоит разрабатывать политику внутреннего брендинга?	Необходимо разрабатывать на начальных этапах становления бренда. Часто разработку внутреннего брендинга используют как превентивную меру для улучшения ситуации и развития бренда.	Политика внутреннего брендинга важна для создания, поддержки или изменения курса бренда в целом.
Как	Как строить, развивать и изменять курс выбранной политики внутреннего брендинга внутри организации?	Изменять внутреннюю среду компании необходимо через изменения поведения участников процесса. Можно использовать различные подходы для привлечения к политике внутреннего брендинга (материальный, эмоциональный, обучающий). Наиболее эффективен для интеллектуальных компаний – обучающий подход.	В контексте внешнего бренда обучающий маркетинг также будет эффективен для изменения образа бренда, который сгенерировался внутри компании.

Таблица 5 – Анализ понятия «внутренний брендинг» (окончание)

Вопрос	Расшифровка вопроса	Ответ с точки зрения внутреннего брендинга	Связь ответа с внешним брендингом
Зачем	Зачем компаниям внутренний брендинг?	Генерировать ценности, отвечать требованиям внутренней микро среды компании и влияния макросреды	Влиять на развитие внешнего бренда
Почему	Почему необходимо разделять внутренний и внешний брендинг?	Внутренний и внешний брендинг – это две неразрывно связанных части единого целого. Однако для естественного, но управляемого развития целостного бренда необходимо развивать его части: генерировать (изменять, актуализировать) ценности внутри и транслировать их вовне.	

Таким образом, внутренний брендинг необходим компаниям для того, чтобы целостно развивать свой бренд, лучше подстраиваться под изменения окружающей среды и генерировать изменения изнутри системы. Посредством изменения поведения сотрудников и всех участников бренда внутри, происходит более легкое понимание смысла бренда его потребителями (Sirinanni et al., 2013). Поведение сотрудников (мысли, убеждения, ценности, действия, обращения) передает особое значение бренда и коррелирует с той информацией, которую клиенты уже имеют о бренде. Это позволяет потребителям сохранить сообщение бренда в естественном виде. Однако подобная корреляция концептов достигается только в том случае, если поведение сотрудников является подлинным и согласуется с их внутренним ощущением.

Далее необходимо рассмотреть одно из основополагающих понятий в данной работе – политика внутреннего брендинга. Понятие «политика» является одним из наиболее неоднозначных [35, 45]. К примеру, рассматривая маркетинговую политику нет четкого определения ни в российской, ни в зарубежной научной литературе. Даже в литературе профессора маркетинга Ф. Котлера нет самого понятия, однако есть элементы, ее определяющие [34]. В данной работе будем рассматривать категорию «политика» с точки зрения синтеза элементов: план, нормативный документ и процесс.

Таким образом, определим политику внутреннего брендинга как инструмент управления внутренним брендингом компании с помощью опреде-

лённых в ней положений об индивидуальности бренда для заинтересованных аудиторий.

Политика внутреннего брендинга является надстройкой всей деятельности бренда изнутри. Она представляет собой часть общей политики бизнеса и описывает совокупность ценностей, корпоративных правил, взглядов и устремлений компании в отношении бренда, а также она является внутренним руководством для достижения целей бренда посредством обучения.

Важным дополнением к вышесказанному является тот факт, что мы определяем политику внутреннего брендинга как сформированную целостную систему в отношении бренда компании. Политика не должна выстраиваться стихийно или хаотично на уровне ожидания или восприятия бренда. Важно выстроить систему, которая будет подпитывать компанию к естественному развитию.

Выражаться политика внутреннего брендинга может в принятом компанией документе, включающем в себя платформу бренда, информацию о истории компании, основных определяющих и вдохновляющих идеях бренда, документе, фиксирующем рамки корпоративной культуры, нормы и правила, а также описывающем стратегию развития компании посредством внутреннего брендинга.

Цель политики внутреннего брендинга – формирование, установление и развитие правильного образа бренда и его уникальных ценностей у внутренних контактных аудиторий.

Отсутствие политики внутреннего брендинга не позволяет компаниям в полной мере расти, а также отсутствие четкого плана мероприятий определяет неоправданные и непредвиденные расходы.

На основе контент-анализа внутренних сайтов различных интеллектуальных компаний (карьерных), информации из открытых источников и экспертных опросов, дадим классификацию внутренних брендов (рис. 9).



Рисунок 9 – Типология внутренних брендов

Также необходимо рассмотреть понятие интеллектоемкости. Проблемой на сегодняшний день является сама невозможность определить, что скрывается за словом «интеллектоемкие компании» и интеллектуальные сотрудники. Интеллектуальный капитал компании можно определить, как совокупность человеческих, организационных и экономических оставляющих, научно-аргументированное управление которыми является залогом эффективности и конкурентоспособности компаний [1]. То есть, можно отнести интеллектуальный капитал к интеллектуальным сотрудникам.

Согласно Андреевой [19], интеллектоемкие компании – компании, в которых интеллектуальные сотрудники представляют особое значение, либо составляют значительную долю в численности персонала в целом либо лидируют по значимости своего вклада в получение прибыли и долгосрочного развития компании.

Интеллектуальные работники отличаются от традиционных работников, так как не затрачивают физические усилия на работу, а используют умственные активы, такие как способности, знания и навыки.

Говоря о понятии «интеллектоемкости», на сегодняшний день существует ограниченное число работ зарубежных и российских авторов на данную тематику. Это может быть связано с тем, что на сегодняшний день происходит как раз формирование данного рынка. Однако исходя из анализа

имеющихся источников, можно определить интеллектоемкость как показатель эффективности выполнения процессов знаний и использования интеллектуальных ресурсов для существования бизнеса, компании, бренда. Интеллектоемкость также можно определить, как нематериальный актив компании. а само понятие интеллектуального труда понимается как новаторский, креативный труд, где результаты выражаются в форме объектов интеллектуальной собственности [30].

Таким образом, интеллектоемкой компанией можно назвать компанию, обладающую следующими признаками:

- высокий процент использования нематериальных активов по отношению к материальным,
- наличие сотрудников, решающих не типовые, требующие интеллектуальных затрат задачи;
- создание компанией объектов интеллектуальной собственности и авторского права.

Исходя из гипотезы, что интеллектоемкой компанией можно считать ту, где более 25% сотрудников создают, генерируют, разрабатывают непосредственно продукт, то следует определить, кто может быть такими сотрудниками. На рисунке 10 показана модель профессий.



Рисунок 10 – Квадранты профессий

Интеллектоемкими сотрудниками можно считать тех, кто находится в квадрантах с высоким уровнем аналитических (математических) навыков. Такие профессии и сферы деятельности обладают следующими особенностями: высокий уровень аналитического и критического мышления, инновационность мышления, креативность, интегративность. Также стоит сказать, что в скором времени часть профессий из квадранта высокие аналитические навыки и низкие социальные перейдут в высокие социальные. Что делает их более востребованными. Кроме этого следует отметить особенность профессий из данных квадрантов к активному обучению. Активное обучение предполагает собой обучение через осмысление учебного процесса учеником, помогает переработать информацию и создать собственные смыслы, выстраивая глубокое понимание и логические связи.

Для подтверждения гипотезы, что интеллектоемкой компанией можно считать ту, где есть более 25% интеллектоемких сотрудников, рассмотрим подход Й. Расмуссена к классификации задач, которые ставятся перед работниками: основанные на навыках, на правилах и на знаниях [46, 51]. Условно разделим данные категории:

1. «Навыки» – сотрудники, занятые механическим трудом.
2. «Правила» – сотрудники, занятые когнитивным рутинным трудом.
3. «Знания» – сотрудники, занятые когнитивным нерутинным трудом.

В категорию задач, основанных на навыках, входят сотрудники, чьи рабочие задачи связаны с физическим трудом или же те, кто занимается рутинным трудом, не связанным с умственными способностями. В таком случае специальная подготовка может не требоваться, обучение характеризуется краткосрочностью. Примером таких сотрудников могут быть лаборанты, технический персонал, обслуживающий персонал, продавцы, охранники, водители.

Сотрудники, решающие задачи, основанные на «правилах» – более 50% рабочего времени выполняют техническую и рутинную работу. Процесс задач регламентируется и предписан правилами и инструкциями. Подготовка

данных специалистов как правило составляет специализированное и прикладное обучение. Такими сотрудниками могут быть: бухгалтеры, офисные администраторы, HR-специалисты, экономисты, юристы, инженеры, технологи, системные администраторы, специалисты технической поддержки, производство.

Категорию сотрудников, решающих задачи с использованием знаний, составляют те, труд которых на более чем 50% состоит из аналитической работы. Решение поставленных перед ними задач требует высоких творческих усилий, импровизации в условиях неопределённости. Также можно отметить высокий уровень автономности в процессе принятия решений [22]. Для данных сотрудников характерен высокий уровень образования на длительных циклах обучения. Это могут быть сотрудники таких профессий как преподаватели, врачи, ученые, инженеры высокой квалификации, руководители, IT-специалисты, R&D, аналитики, стратеги, дизайнеры.

Высокий удельный вес работников категории «Знания», занятых когнитивным нерутинным трудом, является на сегодняшний день главным драйвером развития человеческого капитала и показателем конкурентоспособности компании на рынке. Действие данного показателя будет со временем увеличиваться в компаниях, которые работают в высокотехнологичных прорывных отраслях.

Кроме этого, в рамках работы над понятийной и теоретической основой было разработано два варианта типологии интеллектеемких компаний. Первый вариант (рис. 11) был основан на элементах картирования. Он показывает типы интеллектеемких компаний с точки зрения их отношения к развитию особенности рассматриваемых компаний – интеллектуального человеческого капитала. Данный вариант классификации «фотографирует» нынешнюю модель внутреннего поведения в компаниях. За основу картирования взята ось обучения – как оно происходит, что предоставляет компания и какие инструменты используются, а также ось целевой ориентации на определенный сегмент внутренних потребителей – развитие существующих сотруд-

ников и их удержание или привлечение новых. На пересечении осей выявляется положение интеллектоемких компаний по отношению к обучению.

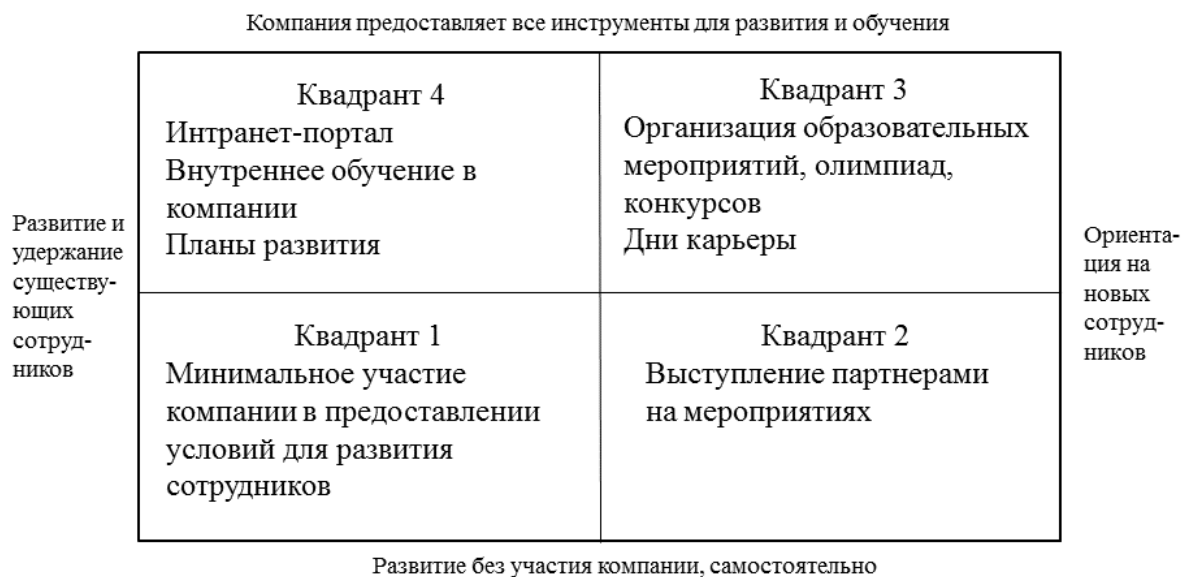


Рисунок 11 – Классификация интеллектоемких компаний

Второй вариант более «книжный» (таблица 6), он структурирует деятельность интеллектоемких компаний, основываясь на различных критериях. С помощью такой типологии можно дать полную характеристику компании, занимающейся интеллектуальным трудом, а также определить, является ли отдельно взятая компания интеллектоемкой.

Таблица 6 – Типология интеллектоемких компаний

Критерий структуризации	Характеристика критерия относительно интеллектоемких компаний
Сфера деятельности	Информационные технологии, нанотехнологии, биотехнологии, маркетинг, обучение, оптика, промышленность, маркетинг, управление и другие
Рынок	B2B, B2C, B2G, совмещенный
Масштаб распространения результата деятельности	Локальный, региональный, межрегиональный, внутристрановой, международный, глобальный
Результат интеллектоемкой деятельности	Предоставление услуг, производство товара, предоставление технологии/сервиса, производство вторичных комплектующих и др
Размер интеллектуальной компании	Микро-бизнес (1-19 человек), мини-бизнес (20-49 человек), малый бизнес (50-99 человек), средний бизнес (100-199 человек), крупный бизнес (200-499 человек), макси-бизнес (500-999 человек), мега-бизнес (1000-4999 человек), гипер-бизнес (свыше 5000 человек)
Структура специалистов	Минимальный кадровый состав, развитая номенклатура должностей, сложная структура специалистов
% интеллектоемких сотрудников, от которых зависит выручка	25-40, 40-55, 55-70, 70-85, 85-100

Таблица 6 – Типология интеллектоемких компаний (окончание)

Критерий структуризации	Характеристика критерия относительно интеллектоемких компаний
Производимый для общества эффект	Научно-технический, экономический, социально-демографический, образовательный, экологический, политический и др.

В работе также присутствует ключевое понятие – educational-маркетинг. В практике существуют различные подходы к определению данного термина, многие транслируют его как «обучающий маркетинг». Для уточнения авторского понятия educational-маркетинга с точки зрения внутреннего брендинга и интеллектоемких компаний, рассмотрим существующие подходы к описанию (таблица 7).

Таблица 7 – Трактовки понятия educational-маркетинг

№ п/п	Автор	Определение	Ключевой посыл
1	Мильяненко В. А.	Способ, привлекающий внимание целевой аудитории и прикрывающий главную цель – рост потребления конкретного товара.	Соккрытие цели для привлечения аудитории
2	Донина И.А.	Эффективное средство создания и поддержания необходимого целостного восприятия бренда при условии массовой атаки на умы потребителей. Философия современного управления, заключающаяся в создании и развитии долговременных взаимовыгодных отношений между объектами и субъектами рынка за счет проникновения образовательной составляющей в стратегию и во все элементы расширенного комплекса маркетинга.	Создание образа бренда Создание отношений между субъектами
3	Тропак М. Ю.	Один из маркетинговых инструментов, который позволяет устанавливать более тесные отношения и давать дополнительные выгоды специалистам, включенным в процесс b2b-продаж.	Создание отношений

В контексте данной работы для исключения неправильного понимания термина, необходимо представить авторский подход к рассматриваемому понятию.

Educational-маркетинг – концепция маркетинга, основанная на обучении целевых аудиторий для формирования дальнейшей лояльности к бренду.

Educational-маркетинг – это процесс, направленный на трансляцию знаний, опыта, ценностей бренда в любой форме с целью формирования впечатлений, влияющий и обеспечивающий лояльность целевых аудиторий.

Таким образом, в данной главе была выявлена новизна научного исследования и определена проблематика, проведен анализ сферы внутреннего брендинга, объяснена роль концепции educational-маркетинга в рамках внутреннего брендинга, а также сформирован понятийный аппарат исследования с предложенной типологией внутренних брендов.

Выводы по первой главе:

1. Существует недостаточная проработанность научного и практического аспекта понятия внутреннего брендинга.
2. На сегодняшний день отрасль интеллектоемкого бизнеса стремительно развивается и каждая компания, которая имеет у себя в штате интеллектоемких сотрудников стремится развивать не только внешний бренд компании, но и внутренний. Это обусловлено желанием быть лидером на конкурентных рынках.
3. Концепция educational-маркетинга является новой концепцией, которая способна помочь компаниям в формировании, развитии и продвижении внутреннего бренда. Однако у компаний нет четкого понимания, набора и алгоритма действий, а также конкретного инструментария.

ГЛАВА 2. МЕТОД ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ EDUCATIONAL- МАРКЕТИНГА

2.1. Анализ существующих подходов к формированию политики внутреннего брендинга. Обоснование использования концепции educational-маркетинга в системе внутреннего брендинга

В первой главе было выявлено, что понятие внутреннего брендинга – относительно новое для российского рынка, а также не используется в экспертных кругах. Однако нельзя отрицать тот факт, что концепция внутреннего брендинга используется зарубежными практиками, а значит существует. Для проработки теоретического пласта концепции внутреннего брендинга и соответствующих ему инструментов, необходимо рассмотреть и проанализировать существующие подходы к формированию политики внутреннего брендинга. Из предыдущей главы, путем эмпирического исследования (анализа, синтеза, сравнения) определений понятия политики внутреннего брендинга, было выявлено, что политика внутреннего брендинга является инструментом формирования и развития правил, ценностей, «верных» положений для бренда.

Так как политика внутреннего брендинга – явление управленческое, ее цель – формирование ценностей компании и видения бренда, миссии у всех сотрудников компании. Задача политики внутреннего брендинга в создании системы отношений, складывающихся в результате целенаправленного взаимодействия руководства и сотрудников компании в целях реализации своих интересов.

На сегодняшний день подходы к формированию политики внутреннего брендинга не отличаются системностью и основаны на непосредственных целях, ресурсах и возможностях компаний. Также большинство компаний не использует термин «политика внутреннего брендинга». Дальнейший анализ существующих подходов к формированию политики внутреннего брендинга

основан на смежных аспектах: HR-брендинг, корпоративного брендинг и внутренний маркетинг.

На данный момент большинство интеллектоемких компаний отдает разработку политики внутреннего брендинга на аутсорс. Но даже если разработкой внутреннего брендинга занимается стороннее брендинговое агентство, результат носит бессистемный характер, поскольку в большинстве случаев данные не могут быть обработаны в полной мере из-за конфиденциальности, а также, возможно, из-за боязни сотрудников раскрывать правдивые факты о компании. Помимо прочего доминирующим аспектом в отечественной практике внутреннего брендинга является визуализация креативов без внутренней проработки.

Например, Банк Санкт-Петербурга при разработке внутреннего брендинга использовал для донесения ценностного ориентирования визуальные символы и мотивационные плакаты, отражающие суть работы.

Системный интегратор TS Solution для понимания специфики работы компании и продажи сложных продуктов для менеджеров по продажам разработал специальное руководство. Оно состоит из трех частей: описание бренда, работа с клиентами, важные приложения, такие как скрипты общения с клиентами, этапы сделки, экстренные ситуации. Однако руководство так и не было введено.

Компания Veeam Software является интеллектоемкой, занимающаяся разработкой программного обеспечения для резервного копирования. Компания транслирует свои ценности не только на внутренние целевые аудитории, но и на внешние; на потенциальных соискателей, а также на заинтересованных лиц. К тому же, в социальных сетях компания использует обучающую стратегию, рассказывая подписчикам о решении задач, лайфхаках для кандидатов, советах от первого лица. Для сотрудников компании при входе в офис находится карта мира, где отмечены города рождения сотрудников. Повсюду на стенах можно увидеть баннеры с корпоративными ценностями компании, а также положения, относящиеся к разным командам.

Помимо практического анализа выражения аспектов внутреннего брендинга в реалиях ведения российского бизнеса, необходимо рассмотреть, какие подходы к формированию политики внутреннего брендинга в целом существуют у различных авторов.

Одна из близких моделей к разработке внутреннего брендинга является модель корпоративного бренда Шульца, Анторини, Саба, которая называется Vision-Culture-Image (рис. 12) [15].



Рисунок 12 – Модель Видение-Культура-Образ

Данная модель объединяет в себе три составляющие корпоративного брендинга:

1. Видение – магистральная идея компании, выражающая суть движения в будущем.
2. Культура – внутренние ценности, убеждения и верования, проявляющиеся в работе с сотрудниками компании.
3. Образ – впечатление, которое создает компания на внешние заинтересованные стороны (клиенты, акционеры, СМИ, широкая общественность).

Несмотря на то, что авторы используют данный подход к формированию корпоративного брендинга, с нашей точки зрения корпоративный брендинг входит в понятие внутреннего брендинга, а значит, является его частью. Данные разработки стоит иметь во внимании для последующей проработки

авторского метода и выявления отличий от смежных и схожих понятий аспекта брендинга.

Стоит рассмотреть актуальный российский подход к формированию корпоративного бренда, который будет также братья за основу для разработки авторского метода политики внутреннего брендинга. Автором данной модели (рис. 13) считается российский специалист по брендингу и маркетингу Андрей Кожанов, директор «Высшей школы брендинга», творческий директор и основатель брендингового агентства Front Total Branding [33].



Рисунок 13 – Место корпоративного бренда в архитектуре брендов

В данной модели видно, что корпоративный бренд в архитектуре общего бренда занимает большую часть, а значит имеет влияние и вес, и также связан с личным брендом работодателя. По мнению автора, значение корпоративного бренда недооценивает большинство отечественных предпринимателей. Недооценка является причиной низкой конкурентоспособности в ключевых функциях бизнеса. А развитие таких элементов корпоративного брендинга, как HR-политика, корпоративные коммуникации, нематериальный интеллектуальный ресурс, мотивация персонала и образование положительно влияют на бренд.

Анализируя методику формирования корпоративного бренда, важен тот факт, что автор, при разработке бренда, советует компаниям обращаться

к внешним специалистам для получения независимого мнения, ведущего к более объективным результатам. Корпоративный бренд в таком случае формируется методом серии ворк-шопов, для выявления преимуществ и формирования основных смыслов бизнеса. Методика затрагивает следующие этапы формирования:

1. Организационная структура, связи и коммуникации подразделений, уровни и степень полномочий при принятии решений на местах. Разработка стратегии трансформации данных взаимоотношений.
2. Плюсы и минусы совместной деятельности, как минимум с трех сторон: собственник – сотрудники – потребители. Данная информация сводится в краткие смыслы и фиксируется. Сильные стороны возможно переформулировать в ценности бренда (ценность и есть основа бренда), а слабые принять в виде плана для положительных изменений.
3. Формирование платформы корпоративного бренда: позиционирование (идентичная позиция), ценности, характер, миссия, видение будущего. Платформа станет фундаментом, базисом для развития бренда и коммуникаций.

Необходимо сказать, что представленные модели не имеют полной методики и алгоритма действий для формирования внутреннего брендинга в компаниях, а также политики внутреннего брендинга, однако будут использоваться для создания авторского метода, в особенности ориентиром будет служить российская разработка как образец существующей практической мысли.

На основании экспертных интервью с представителями маркетинга и брендинга, а также с представителями топ-менеджмента и руководителями бизнеса различных сфер, выявили основные проблемы при разработке политики внутреннего брендинга в компаниях:

1. Утрата целостного видения понятия «внутренний брендинг», часто заменяют на разработку визуальной идентификации – внедрение визуальных посылов и смыслов без использования идеологии компании.
2. Разработка политики внутреннего брендинга проводится агентствами без участия сотрудников компании – из основных положений: ограниченный

доступ к сотрудникам, корпоративная тайна, боязнь сотрудников открывать правду.

3. Политика внутреннего брендинга создается лишь при участии топ-менеджмента компании – такая деятельность не приносит желаемых результатов, поскольку целевой аудиторией в данном случае не является команда на всех уровнях, а только на высших и при учете их пожеланий. Из-за чего происходит разрыв коммуникации и разрушение бизнеса изнутри.
4. Операционный характер деятельности – отсутствие стратегических целей, к которым должны привести принимаемые изменения.
5. Сложность сохранения единого образа бренда у разных целевых групп – сотрудники, клиенты, инвесторы, партнеры смотрят на один бренд, но с разными целями, и тут бренду необходимо показывать его основное единое позиционирование путем разных ключевых сообщений на разные аудитории.

Данные проблемы будут учтены и подробно осветятся в работе при разработке метода формирования и развития политики внутреннего брендинга. Так на основе эмпирического исследования практического использования внутреннего брендинга и трансляции ценностей на основе коммуникаций в различных компаниях, можно выделить 2 основных подхода:

1. Естественный (стихийный) – бессистемное принятие целей внутреннего брендинга, без опоры на исследования, часто является интуитивным видением собственников бизнеса или (редко) инициативой заинтересованных сотрудников.
2. Целенаправленный – характеризуется системностью принятия решений относительно проектирования, формирования и развития политики внутреннего брендинга в компании, происходит с опорой на планы развития, целевые показатели.

Также стоит отметить, что на основании эмпирического исследования было выделено 3 контентных (содержательных) подхода к формированию

политики внутреннего брендинга. Все три подхода могут относиться как к естественному формированию, так и к целенаправленному формированию политики внутреннего брендинга в компаниях (рис. 14). Данные подходы возникли, основываясь на методах мотивации, используемых внутри компаний: материальный, эмоциональный, интеллектуальный.

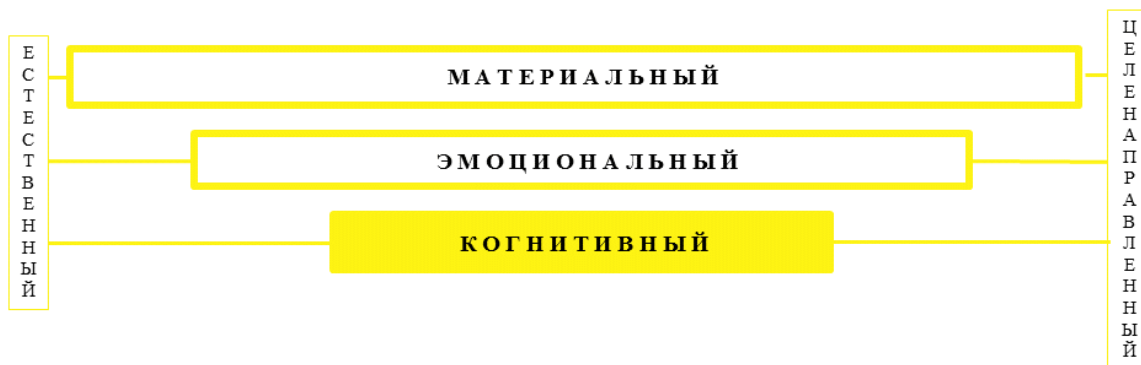


Рисунок 14 – Подходы к формированию политики внутреннего брендинга

Материальный подход к формированию политики внутреннего брендинга подразумеваем под собой физические объекты, на которых транслируются сообщения бренда. Это могут быть подарки для различных целевых групп, памятные вещи, сувенирная продукция, деньги, физические носители. Данный подход формирует из сотрудников потребителей бренда. То есть тех, кто получает материальную ценность при соприкосновении с брендом. Такой подход не отличается сильной привязанностью к бренду со стороны аудитории, поскольку при предложении большей ценности другим брендом, «потребители» охотнее выберут тот, где предложение больше.

Эмоциональный подход формирования политики внутреннего брендинга характерен для развивающихся компаний различных отраслей, а также для тех, где эмоциональные потребности ложатся в основу функционирования компаний. Например, такими отраслями могут быть искусство, дополнительное творческое образование, общественные организации. Такой подход формирует у соприкасающегося с брендом эмоциональную привязку и может быть развит при воздействии на чувствительную составляющую человека.

Интеллектуальный или когнитивный подход к формированию политики внутреннего брендинга подразумевает ментальную природу восприятия бренда. Данный подход является высшим по мотивации аудитории и характеризует ее как совокупный генератор бренда наравне с создателями. В данном случае между брендом и аудиторией формируется интегрированная обратная связь при воздействии на модель поведения индивида.

Стоит отметить, что классификация подходов, полученная в результате эмпирического исследования, анализа текущей ситуации в отрасли и синтеза авторских моделей, обладает научной новизной, поскольку освещает теоретические вопросы, такие, как понятийный аппарат, а также систематизирует тенденции формирования существующих политик внутреннего брендинга.

В рамках данной работы, рассматриваем подобно когнитивный подход формирования и развития политики внутреннего брендинга, поскольку он базируется на обучающих механиках и инструментах, а также способен менять критическую модель поведения участников процесса и контролировать развитие компании в нужном направлении. Для когнитивного подхода формирования политики внутреннего брендинга характерна концепция educational-маркетинга.

Был проведен сравнительный анализ подходов формирования и развития политики внутреннего брендинга (Приложение 7), в результате анализа подтвердилась гипотеза значимости использования когнитивного подхода для интеллектоемких компаний, проектирования и внедрения политики внутреннего брендинга. Когнитивный подход, в частности концепция и механика educational-маркетинга, является наиболее эффективным для развития положений политики внутреннего брендинга в компаниях.

Для определения роли educational-маркетинга в системе внутреннего брендинга для интеллектоемких компаний, определим, что входит в понятие системы внутреннего брендинга. Система – целостный, сложный объект, состоящий из взаимосвязанных частей (элементов) и существующих как единое целое. Система внутреннего брендинга включает в себя положения внутрен-

него брендинга, политику, ключевые сообщения для разных целевых групп. Система элементов обладает внутренней структурой, относительной обособленностью от окружающей среды и наличием связей с внешним брендом.

Обоснованность концепции educational-маркетинга заключается в том, что данная концепция может рассматриваться и будет рассматриваться в рамках работы на трех уровнях:

1. Уровень концепции (базовый) – рассматриваются базовые принципы метода и концепции.
2. Уровень стратегии – как генеральное русло развития внутреннего брендинга в компании.
3. Уровень инструментов – рассматриваются тактические инструменты для достижения целей.

Рассматривая обоснованность educational-маркетинга в системе внутреннего брендинга, стоит сказать про применимость данной концепции для всех целевых групп на протяжении всего жизненного цикла развития компании (Приложение 8). Для компаний он является неким вектором преднамеренного развития, наглядной и закономерной сменой этапов, которое происходит с помощью преодоления организационных кризисов (рис. 15).

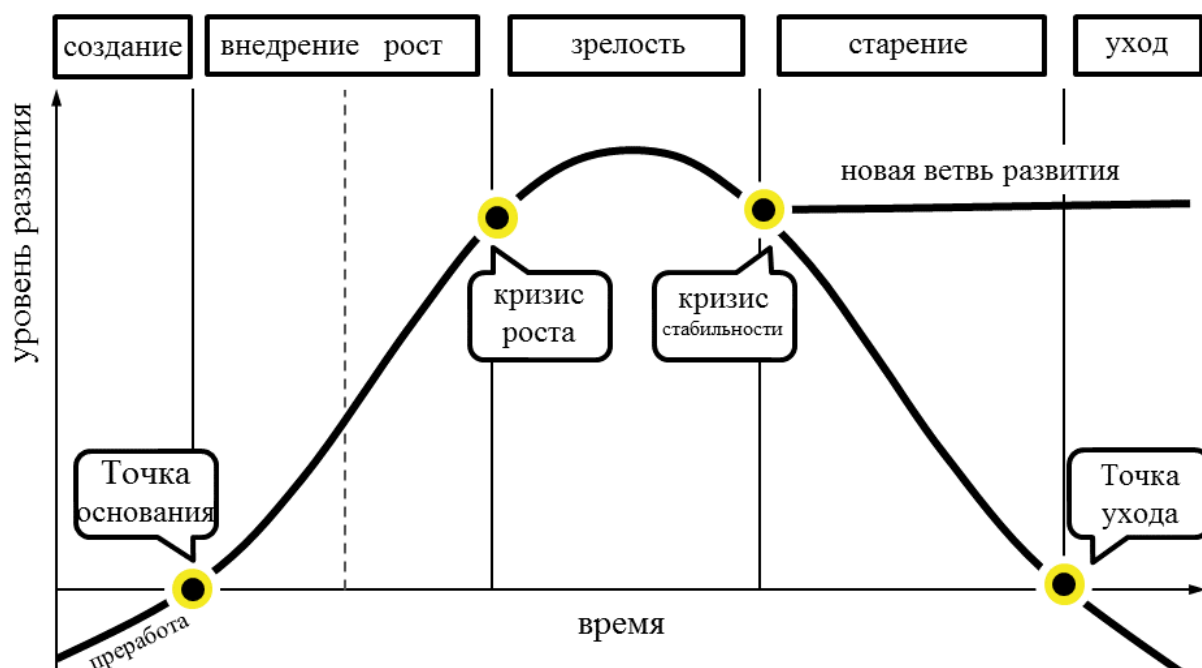


Рисунок 15 – Жизненный цикл внутреннего бренда компании

Любые изменения и развитие в компании возможны только через кризисные точки. Однако для сглаживания таких периодов в компании, предотвращения возможных «шоков» и естественного развития необходимо управлять кризисом: искать новые средства, способы, методы, технологии, смыслы. Это все возможно только при активации интеллектуального потенциала сотрудников [47]. Ученые сходятся во мнении, что подобная активация связана непосредственно с обучением, до и во время наступления кризисных явлений [23, 26, 37, 39, 40]. Обучение обосновывается необходимостью непрерывного и естественного процесса развития и совершенствования сотрудников предприятия.

По аналогии, внутреннему бренду для сглаживания кризисов необходимо обучение как тех, кто генерирует бренд, так и тех, кто влияет на его развитие. Поэтому инструменты и технологии концепции educational-маркетинга необходимы для развития системы внутреннего брендинга в компаниях интеллектоемкого типа.

Задачи educational-маркетинга в рамках формирования и развития политики внутреннего брендинга относятся к целевым группам бренда. Для разных групп будет соответствовать разная потребность, а значит ценностное предложение и целевая задача. Мы выявили три категории целевых групп компании по признаку приближенности к ядру внутреннего бренда.

Первая группа «аудитория первого касания». Характеризуется непосредственной близостью к ядру бренда. Эта аудитория генерирует, влияет на разработку и развивается в контакте с брендом.

Вторая категория «аудитория второго касания». Напрямую не генерируют бренд, но могут ставить цели, показатели эффективности. Их больше интересует не процесс, а результаты, итоги, которые достиг бренд. Могут влиять на восприятие бренда в обществе и профессиональных сообществах.

Третья группа – «аудитория третьего касания». Они соприкасаются с брендом посредством аудитории первого «касания». Могут влиять на разви-

тие внутреннего бренда, а также восприятие и имидж бренда в обществе. Схема группировки аудиторий представлена на рисунке 16.

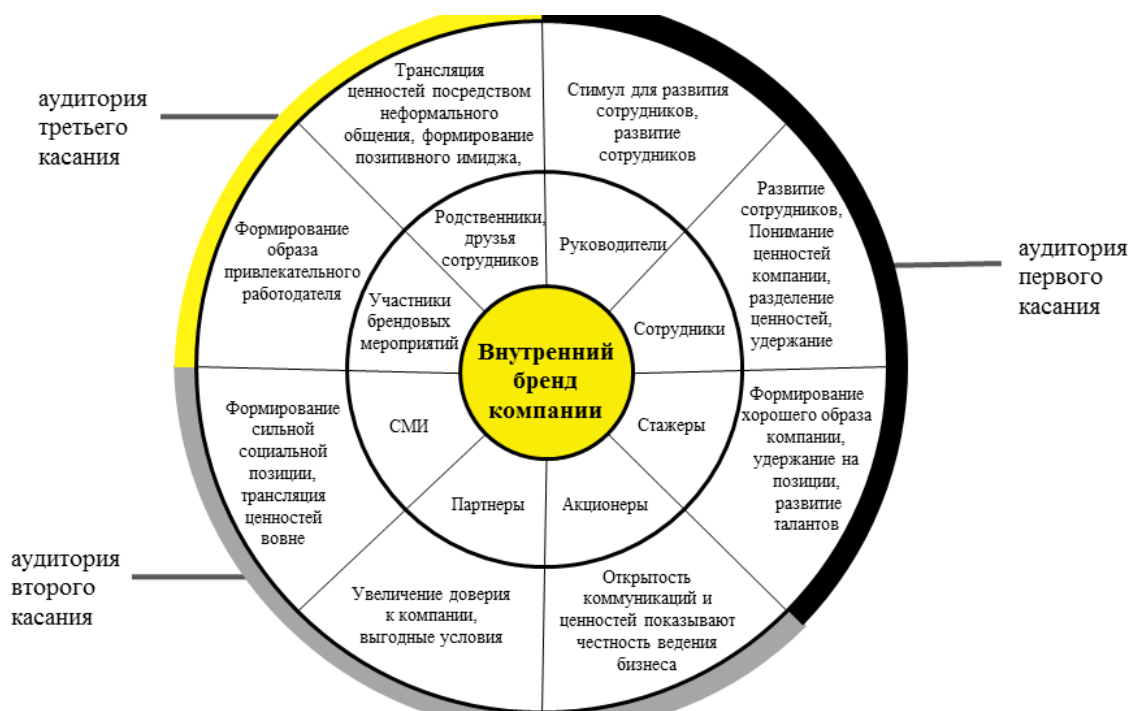


Рисунок 16 – Ценностные различия целевых групп внутреннего бренда

Таким образом, концепция educational-маркетинга в системе внутреннего брендинга обосновывается следующими положениями: сглаживание кризисных точек в становлении и развитии бренда, стимулирование интеллектуальной и креативной деятельности сотрудников в развитии бренда, поэтапное изменение критической модели поведения аудиторий на целевую, а также решение узких задач относительно каждой целевой аудитории. Использование методов и технологий концепции educational-маркетинга говорит о том, что бренд, старается стать драйвером развития человеческого капитала, а значит и непрерывного развития самой интеллектоемкой компании и отрасли, в которой он находится.

2.2. Метод формирования политики внутреннего брендинга: задачи, этапы, инструменты

Изученный ранее материал показал, что комплексного метода формирования политики внутреннего брендинга нет как в России, так и за рубежом. Разрабатываемый нами метод будет касаться комплексного видения внут-

ренного брендинга в интеллектоемких компаниях, как на концептуальном уровне, так и на стратегическом и инструментарном. Также метод призван сформировать и настроить тем самым систему внутреннего брендинга в компаниях посредством обучающих технологий, тем самым развивая себя и позиционируя как драйвера знаний.

Разрабатываемый метод формирования политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга является циклическим. Он включает последовательность шести этапов и итераций по итогам каждого этапа, основанных на применяемом комплексе вспомогательных моделей, а также описании работы с данным методом. Сочетает в себе технологии брендинга, основы педагогического дизайна и механик educational-маркетинга.

Для решения задач внутреннего брендинга необходимо последовательное прохождение этапов метода формирования политики внутреннего бренда. В рамках каждого этапа определен набор инструментов, состоящий из авторских и существующих моделей, способных при последовательном выполнении заложить и развить систему внутреннего брендинга в компании на основе концепции educational-маркетинга (рис. 17). Подробная схема метода представлена в Приложении 9.

1 этап. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Оценка целей, желаний и возможностей компании. Установление KPI. Определение бюджета кампании.

2 этап. ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И КОНТЕКСТА

Анализ существующего положения внутреннего бренда компании с точки зрения разных целевых групп.

3 этап. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДА И ЕГО ПОЛИТИКИ

Формирование идентичности внутреннего бренда компании на основе анализа, выбор политики внутреннего брендинга, ключевых сообщений аудиториям, мотиваций, стратегии и форматов обучения.

4 этап. РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА

Выбор форматов и методов обучения, проработка сценариев обучения, разработка учебных материалов, заданий.

5 этап. РЕАЛИЗАЦИЯ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА

Реализация политики внутреннего брендинга посредством обучающих технологий для выбранных целевых групп

6 этап. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Анализ полученных результатов, рефлексия. Определение дальнейшей стратегии бренда.

Рисунок 17 – Метод формирования политики внутреннего брендинга

Отличие подхода от существующих заключается в проработке метода на трех уровнях (концептуальном, стратегическом, инструментальном), что позволяет ему быть целостным и комплексным. Метод формирования политики внутреннего брендинга позволит решить задачи интеллектоемких компаний: донести ценности компании, миссию, верования целевым группам посредством обучения, изменить поведение сотрудников, развить их, обучить новым знаниям как в профессиональном плане, так и в личностном, сформировать лояльность сотрудников, потенциальных сотрудников к компании-работодателю, создать экспертное сообщество и атмосферу экспертизы внутри компании, развить знание о компании, повысить лояльность, увеличить привлекательность бренда для аудиторий второго и третьего касаний.

Данный метод включает в себя последовательный набор моделей, релевантных для каждого этапа. Модели на каждом этапе в большей степени являются взаимозаменяемыми, и в зависимости от ресурсных ограничений, таких как время или бюджет, можно использовать не все модели. Однако для исключения возможных ошибок необходима системная проработка моделей. Далее рассмотрим цели и задачи всех этапов подробнее.

Первый этап – определение целей. Цель данного этапа выявить основные цели и возможности компании на пути их достижения. На этапе выполняются такие задачи, как оценка состояния бренда, установление KPI. Описание задач и моделей в рамках метода представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Модели первого этапа

Название модели	Что представляет собой	Задачи модели в рамках этапа	Материал, разрабатываемый на основе модели
Модель брифинга SCORE	5 блоков вопросов для проведения глубинного интервью с руководителями проекта	Глубокое брифование руководителя проекта или компании	Выявление целей, KPI, бюджета, мнения о текущем состоянии
Модель состояния бренда	Авторская модель оценки состояния внутреннего бренда, состоящая из 6 блоков вопросов с балльной оценкой каждого вопроса	Оценка бренда с разных положений	Выявить положения, наиболее релевантные к внутреннему бренду компании и отрасли, где он функционирует

Таблица 8 – Модели первого этапа (окончание)

Название модели	Что представляет собой	Задачи модели в рамках этапа	Материал, разрабатываемый на основе модели
Модель определения целей компании	Авторская модель развития внутреннего брендинга с выбором альтернатив формирования политики внутреннего брендинга как цели	Выявление текущей ситуации бренда и стратегии развития	Общее положение бренда на основе интервью с руководителем проекта, постановка KPI. Выявление вида политики внутреннего брендинга для компании

Брифование по SCORE. Цель: подготовить руководителя проекта к последующей релевантной оценке состояния бренда посредством рефлексии и ответов на вопросы про актуальное состояние, проблемы, цели и понимание, к чему может привести выполнение и достижение желаемых поставленных целей. Брифинг стоит проводить последовательно, проходя через все этапы опроса. Вопросы необходимо задавать исходя из ориентации блока. Гайд можно дополнять специфическими вопросами, необходимыми для получения нужной информации. Таблица представлена в Приложении 10.

Модель состояния бренда (рис. 18). Позволяет определить состояние бренда по разным параметрам на текущий момент и каких показателей хочет добиться бренд. Пример модели с расчетами в Приложении 11.

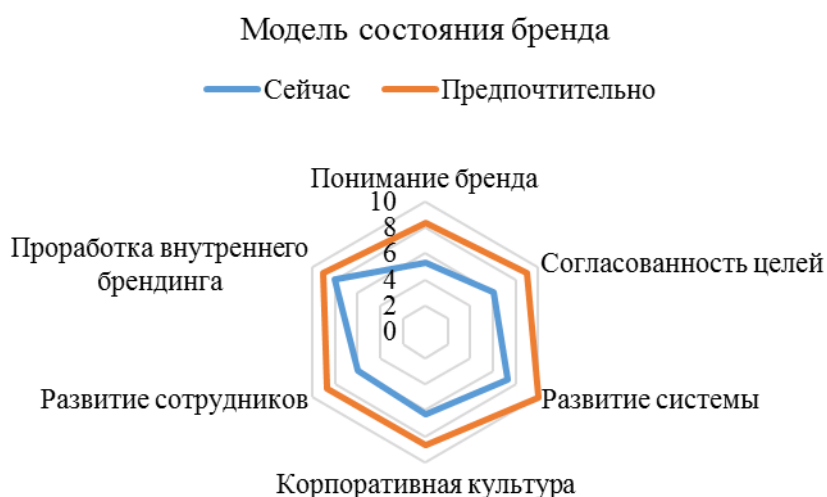


Рисунок 18 – Визуализация модели состояния бренда

Модель определения целей компании (рис. 19). Цель: определить, какое состояние на данный момент у внутреннего брендинга и системы обучения в

компании, и куда компания желает попасть. Опираясь на оси «уровень доверия» и «главная цель» необходимо определить, в каком квадранте на текущий момент находится бренд. Затем необходимо определить желаемое состояние бренда, каких параметров необходимо добиться. Эта модель «фотографирует» нынешнее состояние и определяет цель, к которой посредством политики внутреннего брендинга произойдет переход.

<i>Имеется полный комплекс брендинга</i>	Политика формирования внутреннего бренда	Политика внедрения внутреннего брендинга	Политика изменения внутреннего бренда
<i>Базовые элементы бренда, определены ценности</i>	Политика формирования внутреннего бренда	Политика развития внутреннего бренда	Политика изменения внутреннего бренда
<i>Существует идея бренда</i>	Политика формирования внутреннего бренда	Политика формирования внутреннего бренда	Политика изменения внутреннего бренда
<i>Уровни доверия / Главная цель</i>	<i>Бренд новый, создающийся</i>	<i>Бренд «взрослый»</i>	<i>Изменяющийся бренд</i>

Рисунок 19 – Модель определения целей компании

По окончании первого этапа формируется резюме положений и их оценка на основании целей, желаний и возможностей компании. Также на данном этапе становятся понятны желаемые КРІ как в количественном выражении, так и в качественном. Кроме того, появляется понимание суммы бюджета кампании на разработку внутреннего брендинга.

Второй этап – диагностика текущей ситуации. Это самый масштабный этап, поскольку затрагивает анализ и внутреннего бренда, и атмосферы внутри компании, и принятого стиля обучения, и коммуникаций с целевыми группами. Этап характеризуется анализом внутренней ситуации в компании, существующего положения компании и внутреннего бренда компании с точки зрения разных целевых групп. На этапе необходимо определить какой стратегии придерживается компания в рамках внутреннего брендинга и обучения, где она в конкурентном поле находится на данный момент, какой

набор ценностей существует сейчас. Аудит существующего бренда позволяет взглянуть на компанию и проанализировать текущую ситуацию во внутреннем брендинге компании. Модели второго этапа представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Модели второго этапа

Название модели	Что представляет собой	Задачи модели в рамках этапа	Материал, разрабатываемый на основе модели
Ценностный опросник Шварца	Тест нормативных и личностных ценностей посредством утверждений и расставления приоритетов	Узнать особенности ценностно-мотивационной сферы компании	Выявление ценности, мотивации, ключевые особенности
Методика предельных смыслов	Таблицы анализа свойств исходя из интервью с руководителями и сотрудниками	Изучить смысловые системы ценностей бренда и их отражение	Выявление смысловых категорий для развития внутреннего бренда
Модель OCAI	Опросник изменения 6 ключевых положений организационной культуры компании	Выявить организационную культуру компании	Положение об организационной культуре поможет в разработке внутреннего бренда и его отстройке
SWOT-анализ	Модель анализа сильных и слабых сторон бренда	Выявить комбинации, приносящие сильную корреляционную связь параметров	Понимание о текущих ресурсах, возможных рисках и потенциалах
7P (4P+ORE)	Скорректированная классическая модель для анализа текущего положения бренда и его ресурсов.	Оценка среды компании	Рекомендации по развитию параметров маркетинг-микса
Модель квадрантов обучения	Модель оценки положения обучающей концепции в компании	Анализ нынешней стратегии обучения и возможностей	Определение стратегии развития компании и политики внутреннего брендинга, основанной на обучении в компании
Модель ценностных различий	Авторская модель ценностных различий	Анализ ключевых сообщений бренда для разных групп ца	Определение целевых групп, наличие различий в ключевых сообщениях
Жизненный цикл внутреннего бренда	Авторская модель жизненного цикла внутреннего бренда компании	Анализ состояния внутреннего бренда, этапа на текущий момент	Прогноз развития внутреннего бренда

В рамках данного этапа имеются известные маркетинговые модели, например, ценностный опросник Шварца, модель OCAI, SWOT-анализ. Подробно на них было решено не останавливаться в рамках данной работы и рассмотреть более предметно авторские разработки.

Модель 7P(4P+ORE) (таблица 10). Цель: дать полную характеристику объекту изучения, внутренним элементам, взаимодействию с внешними, процессам, обучению и другим аспектам. Необходимо описать параметры модели по ключевым характеристикам и особенностям.

Таблица 10 – Модель 4P+ORE

Параметр модели	Параметр модели на русском	Описание
Object	Объект	Описание объекта исследования: характеристики, особенности, ключевые положения.
People	Люди	Характеристика команды, их отношения внутри, отношения с клиентами, партнерами, всеми целевыми группами. Описание проблем. Описание особенностей аудитории.
Process	Процесс	Описание процессов в компании. В зависимости от решаемой задачи: процесс найма сотрудников, обучения, приобщения к бренду, взаимодействию с клиентами.
Place	Место	Описание места, в котором проходят процессы. Важные места, которые необходимы для понимания сути бизнеса/компании/бренда. Особенности места.
Physical Evidence	Физическое обоснование	Описание физических доказательств процессов, их характеристики, ключевые положения. Например, это могут быть наличие сертификатов для обучающих программ, материальные подтверждения брендинга в компании.
Resources	Ресурсы	Описание ресурсов под решаемые задачи. Их наличие и характеристики.
Education	Обучение	Описание системы обучения в компании: как учат, чему учат, какие инструменты применяются и для каких целей.

Модель квадрантов обучения. Цель: выявить существующую модель обучения в компании в соответствии с целями развития бренда. Необходимо выбрать квадрант, к которому относится деятельность бренда. Выбор осуществляется путем анализа двух параметров: цели и системы обучения. Горизонтальная ось соответствует генеральной цели внутреннего бренда. Цель выявляется из первого этапа, из брифа. Также необходимо составить список, какие инструменты и возможности компания предоставляет для обучения и какие ресурсы есть у компании для его проведения. Модель приводилась в работе ранее в пункте 1.3.

Модель ценностных различий. Цель: выявить существующие целевые группы бренда, цели бренда по отношению к этим группам, а также существующие транслируемые ключевые сообщения. Визуализация модели также приводилась ранее, в пункте 2.1.

Необходимо определиться, какие у бренда имеются аудитории, которые с ним соприкасаются. Далее необходимо определить цель бренда по отношению к каждой из аудиторий. После заполнить таблицу, где будет отражаться каждая из групп, цель по отношению к ней, ключевое сообщение бренда для группы, а также какое отношение обучения необходимо принять для выполнения целей.

Жизненный цикл бренда. Цель: выявить текущий этап развития бренда, спрогнозировать возможные кризисные точки. Оценка производится путем эмпирического мнения исходя из факторов жизнедеятельности компании. Данная концепция рассматривалась в рамках 2.1.

В результате диагностического этапа можно понять, соответствует ли нынешний образ желаемому внутреннему бренду или нет. В рамках этапа необходимо выявить мнения как сотрудников, так и руководителей. Также, важно уделить внимание обучающей стороне бренда, какие на текущий момент имеются ресурсы для обучения, возможности проведения программ, риски и стремления компании в обучении.

Третий этап – проектирование внутреннего бренда и политики внутреннего брендинга. Цель данного этапа выявить посредством метода проектирования наиболее подходящий для бренда набор ценностей и сформировать положения внутреннего брендинга компании. Этап отличается от других тем, что в результате проведенных анализов, а также выбора альтернативных вариантов развития, выявляется и формируется идентичность внутреннего бренда. На основе этого создается ценностная и смысловая платформа для разработки политики внутреннего брендинга (таблица 11).

Таблица 11 – Модели третьего этапа

Название модели	Что представляет собой	Задачи модели в рамках этапа	Материал, разрабатываемый на основе модели
Пирамида внутреннего бренда	Скорректированная модель пирамиды бренда, направленная на внутренний бренд	Разработка внутреннего бренда, атрибутов, обещаний, философии	Ключевые ценностные положения, бренд-платформа
Модель выбора стратегических альтернатив политики внутреннего брендинга	Модель оценки стратегических альтернатив с учетом различных векторов влияния, выбранных с учетом ценностного анализа	Оценка предлагаемых стратегических альтернатив по трем критериям, выбор итогового варианта	Итоговая стратегия внутреннего бренда и политика внутреннего брендинга
Платформа внутреннего брендинга	Скорректированная модель платформы бренда для внутреннего брендинга	Структурное представление идентичности внутреннего брендинга как системы положений в компании	Ключевые ценностные и смысловые особенности бренда, политика внутреннего брендинга, ключевые стратегические решения

Стратегические альтернативы (таблица 12). Цель: выявить наиболее подходящую ценностную политику на данный момент развития бренда. Необходимо заполнить таблицу с наборами ценностей, описывая альтернативные стратегии по каждому параметру.

Таблица 12 – Модель стратегических альтернатив

Параметр описания	Ценностные наборы		
	Мета-ценность 1	Мета-ценность 2	Мета-ценность 3
Описание концепции	<p style="text-align: center;">рекомендуется подробное заполнение каждого из полей для получения описательного пласта альтернативной стратегии развития</p>		
Идентичность, ценности, характер			
Атрибуты и ассоциации у целевых групп			
Интеллектуальная выгода			
Механики активации образовательных проектов			
Сценарий дальнейшего развития			

Далее необходимо произвести расчеты с целью выбора подходящей стратегии (таблица 13). В столбце «вес» необходимо проставить веса важности факторов по отношению к стратегии. Сумма весов факторов равняется 1. Далее оценивается связь каждого фактора выбора с параметрами каждой из альтернативных стратегий. Необходимо выбрать, насколько сильно фактор выбора коррелирует с представлением о развитии бренда.

Таблица 13 – Модель выбора стратегических альтернатив

Факторы выбора	Вес	Связь с факторами		
		Набор ценностей 1	Набор ценностей 2	Набор ценностей 3
Миссия, ее соответствие текущему положению, сложность изменения	x_1	$X_n * 1/3/9$		
Позиционирование	x_2			
Идентичность ПВБ, ценностей, характера	x_3			
Атрибуты ПВБ и ассоциации у целевых групп	x_4			
Интеллектуальная выгода	x_5			
Механики активации образовательных проектов	x_6			
Соответствие текущих партнеров предлагаемым ценностям	x_7			
Сценарий дальнейшего развития	x_8			
Сложность реализации на основании текущего положения бренда	x_9			
Наличие необходимых ресурсов для проектов	x_{10}			
Итого, сумма	1	сумма	сумма	сумма

Каждый набор ценностей определяет суммарный показатель, он влияет на выбор политики внутреннего брендинга. Для достоверности результатов необходимо проводить оценку более 3 экспертов (руководителей и собственников бизнеса или же заинтересованных в проекте лиц). В итоге должна быть одна стратегия, которая пойдет на развитие далее.

Пирамида внутреннего бренда (рис. 20). Цель: разработать описательную идентификацию внутреннего бренда. Необходимо поэтапно заполнять все элементы пирамиды, начиная с основания и опираясь на выбранную мета-ценность.



Рисунок 20 – Пирамида внутреннего бренда

Платформа внутреннего брендинга (рис. 21). Цель: описать внутренний брендинг компании по выбранной мета-ценности. Описательная плоскость предполагает смысловую генерацию метафор и обещаний бренда. Коммуникационная отражает процессы системы внутреннего брендинга.



Рисунок 21 – Платформа внутреннего брендинга

По итогу третьего этапа выявляется генеральная мета-ценность внутреннего бренда. Генерируются смыслы, обещания и послылы бренда. Этот этап необходим для того, чтобы получить всю описательную характеристику о внутреннем бренде, его бренд-стратегии. Далее будут прорабатываться инструменты трансляции смыслов бренда для целевых групп.

Четвертый этап – разработка политики внутреннего брендинга. Цель этапа – создать полную политику внутреннего брендинга и сформировать систему обучения ей у всех групп аудитории. На данном этапе определяются инструменты для проведения политики внутреннего брендинга: выбираются форматы и методы обучения, прорабатываются сценарии обучения и разрабатываются материалы. Модели в рамках этапа разработки представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Модели в рамках четвертого этапа

Название модели	Что представляет собой	Задачи модели в рамках этапа	Материал, разрабатываемый на основе модели
Модель компонентов обучения	Авторская модель-конструктор, состоящая из четырех компонентов, на которых строится система обучения	Определить ключевые векторы развития обучения в компании	Дает возможность системно смотреть на процесс обучения, распределяя обучающий контент на 4 стадии
Модель инструментов обучающей политики внутреннего брендинга в зависимости от стадии жизненного цикла компании	Модель-таблица, с указанными этапами жизненного цикла внутреннего бренда и присущими инструментами обучения	Выбор ключевых элементов политики внутреннего брендинга в зависимости от целевой аудитории и жизненного цикла внутреннего бренда	Политика внутреннего брендинга

По окончании данного этапа предлагается проверить полноту проведенной работы в соответствии с чек-листом (Приложение 12). При необходимости необходимо вернуться на то место в предыдущих этапах, где возникает неполная картина. Подробнее этап описывается в пункте 2.3 работы.

Пятый этап – внедрение политики внутреннего брендинга. Данный этап необходим с точки зрения проверки, проработки и тестовой апробации разработанной политики внутреннего брендинга в компании. Ключевая особенность данного этапа заключается в практической реализации политики

внутреннего брендинга посредством обучающих технологий на выбранные целевые группы внутреннего бренда. Модели данного этапа представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Инструменты пятого этапа

Инструмент	Цель инструмента	Задачи в рамках метода
Тестовый период		
Тестирование сообщений	Понять, подходит ли коммуникация как вербальная, так и в различии по каналам	Сформировать действенные коммуникационные сообщения для каждой группы
Наблюдение за целевыми группами	Выявить восприятие ключевого сообщения для группы аудитории, доступности канала	Поиск лучших каналов связи для каждой группы
Экстренное реагирование	В случае критических ситуаций, изменить канал или коммуникацию	Принятие экстренных мер, изменение текущих инструментов
Корректировка каналов	Скорректировать каналы для лучшей коммуникации с аудиторией	Выбор других каналов
Реализация		
Управление системой политики внутреннего брендинга	Контроль политики внутреннего брендинга, коммуникаций и обучающих мероприятий	Отслеживание показателей, реакции аудитории, интереса к обучению, изменение поведения
Отслеживание вовлечения в бренд	Контроль за вовлечением процентного соотношения сотрудников компании к внутреннему брендингу	Контроль за количественными показателями обучающих механизмов
Модель адаптации к внутреннему брендингу	Помочь выявить процентное соотношение приобщения к бренду на всех этапах	Структурное представление процентного соотношения аудитории к этапам адаптации бренда

По окончании данного этапа формируется набор инструментов и действий, который помогает компании в достижении ее целей по формированию и развитию политики внутреннего брендинга. Подробнее этап рассматривается в пункте 2.3.

Шестой этап – оценка результатов. Цель этапа: выявить эффективность разработанной политики внутреннего брендинга, а также проведенных действий обучения положениям данной политики. Ключевая особенность этапа оценки заключается в анализе полученных результатов и данных от использования обучающего маркетинга для вовлечения целевых групп внутреннего бренда, а также целей, поставленных на первом этапе. Подробнее этап рас-

смачивается в пункте 2.4, поскольку неразрывно связан с настройкой комплексной системы внутреннего брендинга.

Также необходимо отметить, что разработанный метод является линейным по структуре в рамках метода как одного этапа или уровня. Однако, при принятии решения формирования новой политики внутреннего брендинга или ее изменения, модель становится цикличной, и процедура начинается заново.

2.3. Разработка политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга

Разработка политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга носит стратегический, а также инструментальный характер. Посредством инструментов и технологий достигается главная задача политики внутреннего брендинга – трансляция и донесение идей и обещаний бренда до аудиторий. Схематично процесс взаимной связи между брендом и аудиторией можно видеть на рисунке 22.

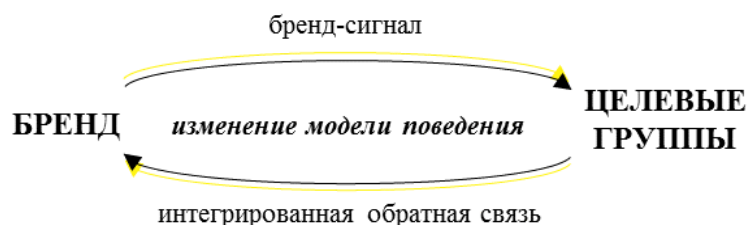


Рисунок 22 – Процесс взаимосвязи бренда и аудитории

Именно когнитивный подход посредством educational-маркетинга предполагает наличие важного критерия в результате взаимосвязи – изменения критической модели поведения на целевую. Изменение поведения на конкретном уровне может выражаться в виде формирования идентификации бренда внутри, развития внутреннего бренда или изменения положений внутреннего брендинга. Поэтому использование политики внутреннего брендинга для компаний имеет следующие преимущества:

- логичное донесение ценностей, миссии компании целевым группам;
- развитие сотрудников в профессиональном и личностном плане;

- эффективная, быстрая адаптация новых сотрудников;
- формирование лояльности сотрудников к компании-работодателю;
- формирование экспертности и его культивирование внутри компании;
- повышение мотивации сотрудников;
- рост результативности и эффективности сотрудников;
- формирование единой корпоративной культуры;
- развитие знания о компании у внешних аудиторий;
- повышение лояльности, привлекательности компании на рынке.

Разработка политики внутреннего брендинга предполагает выбор форматов и методов обучения, проработку сценариев обучения, разработку учебных материалов уже на основе выбранного альтернативного набора ценностей. Разделим этап разработки политики внутреннего брендинга на два блока: блок смысловой и блок инструментария.

Смысловой блок завязан на модели компонентов обучения (рис. 23). Необходимо разбить обучение на 4 компонента и определить их. Это делается для того, чтобы направить интеграцию знаний и навыков в профессиональную среду обучающихся, в их рабочий дизайн и поведение.

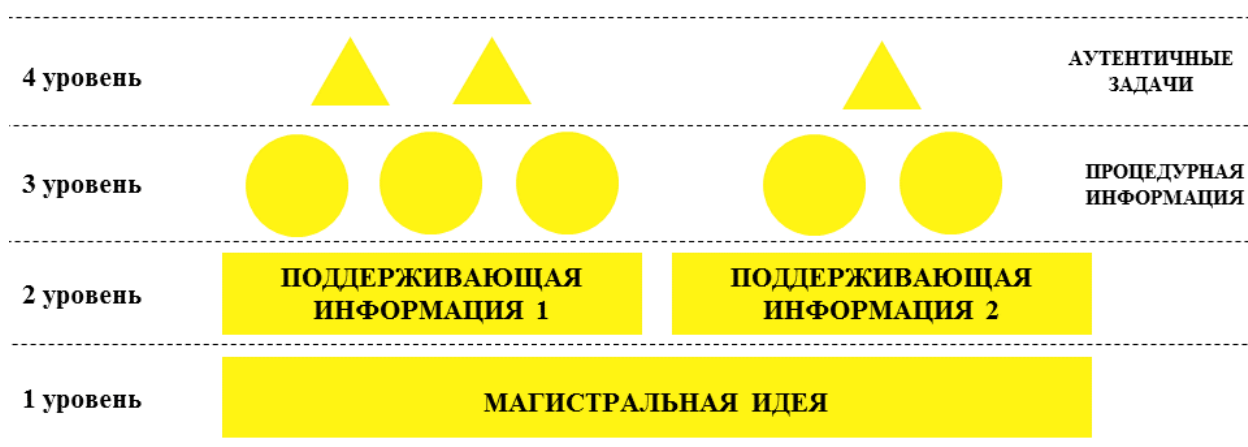


Рисунок 23 – Модель компонентов обучения

Первый уровень определяется магистральной идеей, высшей ценностью бренда, которую он хочет донести до своей аудитории. Этот уровень имеет смысловое значение и для развития системы обучения в рамках политики внутреннего бренда необходимо иметь вид установленного и одобренного

руководством компании внутреннего положения, сформированного с учетом мнений сотрудников, специфики рынка, внешних факторов и внутреннего этапа развития бренда на данный момент и перспективу.

Второй уровень занимает так называемая поддерживающая информация, которая располагается блоками на основании магистральной идеи внутреннего бренда. Это базис, который необходимо знать всем – ценности, миссия, позиционирование. Можно сказать, что это теория внутреннего брендинга, которая служит для формирования дальнейшей системы знаний.

Третий уровень характеризуется процедурной информацией или по-другому – своевременной. Это та информация, которая необходима для выполнения конкретного задания в рамках теории. Условно, для внутреннего брендинга своевременную информацию можно определить, как инструкции, чек-листы, шаблоны, все, что помогает сотруднику в непонятной ситуации. Такая информация должна быть доступна в момент решения задачи, поскольку она служит для формирования навыков и формирования поведения на рабочем месте.

Четвертый уровень – практический, определяется аутентичными задачами. Это задачи-проблемы разного уровня, основанные на реальной деятельности в рамках рабочего места. В рамках политики внутреннего брендинга это может быть внутренняя система бонусов «спасибо» или номинации «лучших работников». Аутентичные задачи должны выстраиваться в прогрессию по сложности и степени поддержки, которая дается обучающемуся.

Данная модель-конструктор формируется исходя из особенностей компании и наделяется уникальным смыслом самой компании. Также данная модель помогает встраивать новые знания и навыки в поведение аудитории на рабочем месте, при этом не перегружая информацией. Предлагаемый конструктор нацелен на создание сложного комплекса обучающих решений, то есть не единичное, а систематическое обучение. Например, в виде конкретного документа он может выглядеть в виде таблицы (таблица 16).

Таблица 16 – Пример таблицы с компонентами обучения

Номер месяца											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 уровень											
Описание магистральной идеи, которую необходимо транслировать целевым группам											
2 уровень											
Описание особенностей ценности 1 через призму генеральной идеи						Описание особенностей ценности 2 через призму генеральной идеи					
3 уровень											
Обучающая механика 1			Обучающая механика 2			Обучающая механика 1			Обучающая механика 2		
4 уровень											
		Включение задач в рабочий дизайн			Проверка усвоения знаний			Включение задач в рабочий дизайн			Проверка усвоения знаний

Блок инструментария. Данный блок в работе рассматривается на основании подхода жизненного цикла бренда компании. На наш взгляд подход является более целостным, так как определяет этап развития бренда на основании особенностей и целей, а также учитывает особенности каждого этапа развития и предлагает инструмент под конкретный этап развития бренда. Подход жизненного цикла также можно назвать системным, поскольку наглядно можно увидеть нынешний момент компании, что ее ожидает и как бороться с негативными этапами дальнейшего развития.

Применять политику внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга можно с помощью обучающих инструментов. В таблице 17 приведены тактические инструменты по продвижению и внедрению политики внутреннего брендинга с разделением на целевые группы и учитывающие этап жизненного цикла компании. Модель носит вспомогательный характер, поскольку для каждой компании как на разном этапе жизненного цикла, так и в разных сферах деятельности, инструменты будут отличаться. При разработке таблицы инструментов каждой компании необходимо ориентироваться на собственные цели, потребности целевых групп, ресурсы и возможности.

Таблица 17 – Инструменты обучающей политики внутреннего брендинга в зависимости от стадии жизненного цикла компании

Этап / инструмент	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Цель на этапе	Сформировать видение бренда, идентичность, атрибуты, позиционирование. Обозначить присутствие бренда в информационном пространстве.	Повысить узнаваемость бренда у внешних аудиторий. Сформировать понимание специфики бренда у аудиторий.	Развивать сотрудников. Приобщать стажеров, практикантов и молодых аудиторий к узнаванию бренда.	Избежать данного этапа и перейти в новый этап развития и роста.
Аудитория первого касания				
Обучающий курс	-	+	+	-
Мастер-класс	+	-	-	-
Lunch&Learn	-	+	+	+
Клуб амбассадоров	-	+	+	-
Welcome-book	+	+	+	-
Guidebook	+	+	+	-
Чат-боты в мессенджерах	-	+	+	-
Лекция	-	+	+	+
Treasure hunt	-	+	+	-
Kick-off встречи	-	+	+	+
Блог	+	+	+	+
Обучающий марафон	+	+	+	+
Тренинг	-	+	+	-
Полезные почтовые рассылки	-	+	+	+
Корпоративный обучающий портал	+	+	+	+
Аудитория второго касания				
Годовой отчет	-	+	+	+
Митап	-	+	+	-
Kick-off встречи	+	+	+	+
Блог	-	+	+	-
Аудитория третьего касания				
Карьерный сайт	+	+	+	-
Статьи в социальных сетях	+	+	+	-
Видео-ролик	-	+	+	-
Обучающее мероприятие	+	+	+	+
Хакатон	-	+	+	-
Аудитория третьего касания				
Блог	+	+	+	+
Онлайн-лекции	-	+	+	-
Симулятор	-	+	+	-

Внедрение политики внутреннего брендинга предъявляет требования к ее использованию: необходима слаженная и взаимная работа отделов, а также качественная подготовка обучающих материалов. Таким образом, на данном этапе необходимо сформировать нормативные документы:

1. Документ, определяющий положения бренда (миссию, позиционирование, главные идеи, ценности).
2. Документ, определяющий политику достижения целей посредством обучения (целевые группы, подходящие обучающие инструменты).
3. План запуска обучения положениям политики внутреннего брендинга (календарь, ответственные, KPI).

Также стоит отметить дороговизну при системном внедрении обучающих механик. Однако, с использованием инструментов для обучения положениям внутреннего брендинга, у целевых групп будет формироваться сильная привязка к бренду – интеллектуальная, а имидж компании будет выступать как «драйвер» знаний.

2.4. Система внедрения политики внутреннего брендинга

Система внедрения политики внутреннего брендинга подразумевает под собой формирование комплексного и целостного обучающего решения, направленное на улучшение результатов ведения бизнеса. Любая система как множество взаимосвязанных элементов предполагает цикличное развитие посредством взаимного синтеза внешней и внутренней среды.

Внедрение политики внутреннего брендинга должно делиться на две части: тест и реализация. В тестовом периоде происходит тестирование сообщений и проверка работы инструментов. Необходимо убедиться, что целевые группы реагируют на предложенные активности и считывают смыслы бренда правильно. При необходимости доработки сообщений и инструментов необходимо вернуться на предыдущий этап работы.

Процесс реализации политики внутреннего брендинга требует слаженной работы, соблюдения системности, постоянного контроля, активного реа-

гирования со стороны проектной группы. Это поможет выстроить грамотный процесс вовлечения в бренд.

Развитие внутренней среды характеризуется социальностью и этапностью. Меняя поведение внутри, компания приспосабливается к изменениям внешней среде. Модель адаптации помогает спрогнозировать цикл вовлечения в бренд и принятые на текущий момент ценностный набор (рис. 24).

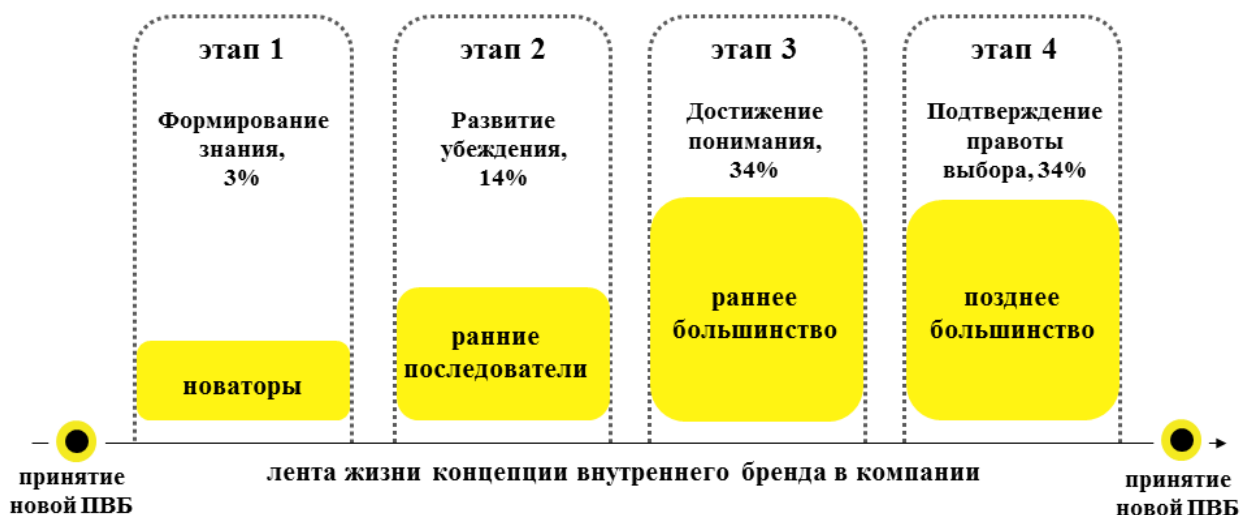


Рисунок 24 – Модель адаптации к политике внутреннего брендинга

На рисунке видно, что каждый этап характеризуется привлечением определенной группы последователей выбранного набора ценностей. Так, первыми становятся новаторы, они рискованные и им достаточно одного мотивационного сообщения для того, чтобы приобщиться к новой политике. Следом идут ранние последователи, для которых необходимо развить убеждение, что новое – это нормально. Далее – раннее большинство, которое обращает внимание на соответствие себя и политики внутреннего брендинга. Последними к бренду присоединяются позднее большинство, когда все подтверждают им правоту их выбора. Оставшееся число людей не будет ассоциировать себя с выбранным курсом развития компании и вскоре отсеется.

Данная модель имеет две отличительные особенности для компаний. Первая особенность – это примерно одинаковые циклы, которые длятся около полугода, именно столько компании отмечают для промежуточных оценок развития бренда. Вторая особенность – наличие феномена социального

взаимодействия, то есть в компаниях происходит влияние одного субъекта на другой. Данное влияние может характеризоваться определёнными группами влиятелен бренда, его амбассадорами, которые продвигают ценности бренда в массы.

Минимальными условиями для внедрения системы внутреннего брендинга являются наличие стратегии компании, непротиворечивость стилей управления топ-менеджмента и удовлетворенность основных потребностей сотрудников (базовая лояльность).

Непосредственными результатами внедрения системы внутреннего брендинга являются формирование у сотрудников четких представлений о бренде, определяющих их отношение к компании и продукции (лояльность), веру в их ценность и соответствующее поведение, направленное на укрепление бренда.

В связи с этим, можно говорить о значимых для компании долгосрочных эффектах внедрения системы внутреннего брендинга. В частности, внутренний брендинг позволяет:

- сформировать единое понимание целей, ценностей и конкурентных преимуществ компании;
- укрепить имидж компании, веру в качество продукции, готовность рекомендовать ее другим;
- повысить мотивацию, ценность деятельности и гордость за достижения, вовлеченность сотрудников в работу, ответственность за результат;
- консолидировать подразделений и сотрудников; перейти от разрозненности к сплоченности, от декларации к действиям, от принуждения и насилия к сотрудничеству и пониманию;
- поднять ценность компании в глазах всех заинтересованных групп – сотрудников, кандидатов, партнеров, клиентов и инвесторов, что приведет к росту репутации и стоимости бренда.

В идеале бренд призван стать связующим звеном для всех аспектов деятельности компании, ее действенным символом. Таким обра-

зом, эффективный внутренний брендинг – это не дополнительный рекламный бюджет для формирования лояльности сотрудников и клиентов, это процесс обретения компанией своей идентичности и воли к успеху.

В рамках выстраивания системы внутреннего брендинга посредством политики внутреннего брендинга и educational-маркетинга в компании, необходимо помнить о результатах проведенных этапов. Система внедрения политики внутреннего брендинга должна в первую очередь базироваться на следующем положении: для получения новых результатов необходимо создавать новый опыт, формировать новые убеждения, все это подтолкнет аудиторию к новым действиям по отношению к бренду. В совокупности это формирует новую ценностную культуру в организации, направленную на новый результат. Таким образом, если нет крепкого фундамента из внутреннего брендинга, то никакие планы и стратегии не сработают. Также необходимо рассмотреть, как оценивать результаты.

За основу оценки результатов была взята модель эффективности обучения Д. Киркпатрика (рис. 25). Цель модели – выявить влияние обучения на поведение аудитории и связать результаты обучения с результатами бизнеса. Оценка делится на пять уровней: реакция, обучение, поведение, результаты, ROI. Модель рассматривает применение полученных новых навыков непосредственно на рабочем месте, что дает возможность добиться максимальных показателей от обучения.



Рисунок 27 – Модель Д. Киркпатрика

Реакция. Анализ реакции на проводимое обучение со стороны участников процесса. Для отслеживания реакции и ее изменения используют анкеты, листы реагирования, фокус-группы, интервью.

Обучение. Анализ усвояемости информации среди участников: есть ли общее понимание проблемы, темы, изменились ли знания и убеждения после обучения. Оценка осуществляется путем опросов, тестов и заданий на определенные темы, а также обучение других участников.

Поведение. Выявление уровня изменений в поведении обучающихся. Привело ли обучение к изменению поведения на рабочем месте, к применению полученных знаний и навыков. Такие изменения не всегда видны, но это не значит, что обучение не было эффективным и наоборот. Эффект обучения может проявиться спустя долгое время, все зависит от личности участника.

Результат. Анализ прогресса полученных результатов. Данная оценка подразумевает влияние личных результатов на результаты и деятельность компании. В этом случае можно сравнивать бизнес-показатели: улучшение качества, увеличение продаж, производительности. Важно делать замеры в течение всего периода обучения.

ROI – окупаемость инвестиций. Пятый уровень модели был предложен Дж. Филипсом, он позволяет компании оценить обучение с точки зрения материальной оценки для бизнеса: прибыль сравнивается с затратами на обучение сотрудников. Коэффициент показывает прямо пропорциональную зависимость результативности компании на рынке и обучение сотрудников.

Мы предлагаем оценивать эффект от внедрения политики внутреннего брендинга на основе трех групп показателей:

1. Оценка результатов бизнеса.
2. Поведенческая оценка.
3. Оценка конкретных обучающих решений.

Оценка результатов бизнеса включает в себя оценку финансовой выгоды от внедрения политики внутреннего брендинга и обучающих механик. Данная оценка имеет косвенное значение, поскольку результаты бизнеса

складываются из ряда различных показателей. Сюда входят такие показатели как:

1. ROI. Разница между полученной на выходе прибылью и затратами на обучение на входе. Может быть использован и для подтверждения запланированного бюджета, и для оценки потенциально возможной прибыли. ROI оценивает обучение как бизнес-инструмент. Подходит в основном для средних и крупных компаний, где в обучение вкладываются большие средства.
2. Отслеживание текучки кадров. Сравнение соотношения процента уволившихся сотрудников до и после применения обучения. Является показателем экономии средств при подборе сотрудников, так как текучесть кадров очень дорого обходится бизнесу. Рассчитать фактическую стоимость текучести трудно, так как расходов много: расходы по найму (реклама, собеседование, размещение на досках объявлений), стоимость обучения нового сотрудника, потеря производительности от новичков, стоимость ошибок, допущенных новым сотрудником.
3. Количество разработок R&D. Сравнение количества и качества разработок до и после обучения сотрудников. В основном подходит для технологических компаний, где можно оценить разработку (например, лекарства, продукты, технологии, инновации в производстве).

Поведенческая оценка заключается в оценке нематериальных выгод, полученных в результате обучения. Мы предлагаем использование следующих показателей.

1. NPS – оценка уровня лояльности к бренду. Разным аудиториям могут задаваться разные по контенту вопросы, но с одной сутью: какова вероятность, что вы порекомендуете компанию другу или коллеге и назовите главную причину, по которой вы готовы порекомендовать нашу компанию.
2. Самооценка. Предполагает самостоятельную рефлекссию участника и оценку ощущений от бренда. Могут быть такие вопросы: Какие ценности

бренда вы знаете? Разделяете ли вы ценности бренда? Какие ценности бренда кажутся вам наиболее значимыми для вас? Какие ценности бренда вы не понимаете? Какие ценности вы бы изменили?

3. Наблюдение. Эмпирический метод анализа поведения сотрудников. Подходит для отдельных отделов или малых компаний. Оценка происходит эмпирическим путем от руководителей отделов или руководителей обучающих программ.
4. Оценка действий сотрудников. В данном случае мы не просто наблюдаем за сотрудниками в их рабочем состоянии, но оцениваем их действия. Стали ли больше писать в блог, проявлять инициативу по созданию контента, откликаться на проведение внешних активностей.
5. Оценка «влиятелей». Аналог наблюдения, но различие заключается в том, что оценка происходит посредством «агентов влияния», роль которых в продвижении ценностей бренда во внутренней среде компании.
6. Оценка по данным social listening сервисов. Например, сервис сбора данных Brand Analytics. Оценивает образ, отзывы и комментарии по отношению к бренду.

Оценка результатов конкретного обучающего решения. Такая оценка характеризуется своеобразием. Например, сколько человек посетило курс, рейтинг курса, сколько человек выполнило задание или приняло участие в конкурсе. Такие показатели всегда индивидуальны под задачу и служат для контроля за ходом обучающих решений.

Оценку внедряемой политики внутреннего брендинга посредством обучения могут использоваться такие инструменты, как листы реагирования, тесты, опросники, глубинные интервью. Примеры оценочных листов приведены в Приложении 13.

Таким образом, в данной главе были проанализированы существующие подходы к формированию политики внутреннего брендинга, обоснована концепция educational-маркетинга и ее применимость в рамках темы, разра-

ботан метод формирования политики внутреннего брендинга и сопутствующие модели.

Выводы по второй главе:

1. Анализ существующих подходов к формированию политики внутреннего брендинга показал, что целостного и комплексного видения проблемы среди текущих методов нет. Также, была обоснована концепция educational-маркетинга, для использования при разработке метода на основании перспективного к изменению поведения когнитивного подхода.
2. Разработан метод формирования политики внутреннего брендинга, основанный на концепции educational-маркетинга, особенность метода заключается в комплексной проработке темы – начиная от глобальных смыслов концепции, через уровни стратегии организации (выявления, формирования и развития), заканчивая инструментарным уровнем под решение конкретных задач.
3. Предложены авторские модели, помогающие дополнить метод формирования политики внутреннего брендинга. Для моделей сформирован порядок в рамках метода и каждого из этапов. Предложена модель оценки результатов и дана прогнозная модель для формирования политики внутреннего брендинга в рамках системы брендинга.

ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ МЕТОДА ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА НА ПРИМЕРЕ ИНТЕЛЛЕКТОЕМКИХ КОМПАНИЙ

3.1. Апробация метода на примере компаний сферы информационных технологий

3.1.1. Политика внутреннего брендинга компании ВКонтакте

Для апробации представленного в работе авторского метода формирования политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-marketing с перспективой его использования для разных интеллектоемких компаний были разработаны предложения по политике внутреннего брендинга в разной степени для компаний, функционирующих на различных рынках. Одна из таких сфер деятельности – это информационные технологии, где интеллектоемкость заключается в создании продукта и совершенствовании его посредством написания кода.

Целью апробации стало формирование положения о том, что политика внутреннего брендинга способна совершенствовать интеллектоемкий бизнес и являться стратегическим проектом, который позволит не только привлекать нужную аудиторию, но и выстраивать отношения внутри команд, а также изменять общественное мнение относительно компании.

Одним из апробационных кейсов стала российская компания ВКонтакте, которая занимается развитием одноименной социальной. Цель работы – формирование внутренней бренд-стратегии и разработки тактических решений по ее достижению. Для достижения цели были выполнены следующие задачи: маркетинговый анализ выбранного рынка, маркетинговый анализ объекта, реформирование внутренней составляющей бренда и предложения по созданию политики внутреннего брендинга. Подробнее в Приложении 14. Методология исследования в данном проекте: кабинетные и полевые методы исследования, в том числе традиционный анализ документов, контент-анализ, экспертные интервью с руководителями проекта (квотированная выборка, 3 человека), глубинные интервью с аудиторией (выборка 13 человек),

количественный опрос потенциальной аудитории (113 человек). География исследования – г. Санкт-Петербург, Москва.

Проведенное исследование показало, что внутренний бренд компании на протяжении всего существования формировался хаотично. Однако для стратегического развития компании выявлена важность развития и продвижения внутреннего бренда компании ВКонтакте, это обусловлено следующими стратегическими целями:

1. Бизнес-цель: снизить стоимость привлечения высококлассных разработчиков.
2. Маркетинговая цель: привлечение целевой аудитории – разработчиков с высоким уровнем компетенций на работу в компании.
3. Коммуникационная цель: повышение узнаваемости бренда работодателя в профессиональных кругах, изменение отношения к компании после конфликтных ситуаций.

Основные внутренние проблемы компании ВКонтакте:

- слабые каналы коммуникации с целевой аудиторией;
- закрытое существующее позиционирование компании – закрытая команда талантливых разработчиков, создающих продукты для миллионов пользователей. Атмосфера тайны, фокус на продукте как результате работы, не воспринимается целевой аудиторией как престижная компания, ориентированная на поиск кандидатов на работу;
- высокая конкурентная среда среди IT-компаний – за хороших специалистов компании готовы биться всеми силами.

Исследовательская проблема: отсутствие полных открытых данных о восприятии компании сотрудниками.

Таким образом, целью исследования является анализ существующего интеллектоемкого бизнеса, внутренней обстановки бренда, его соответствия внешнему образу для обоснования решений по развитию и продвижению внутреннего бренда ВКонтакте, его оценки целесообразности, стратегии вывода, а также маркетинговой концепции и взаимодействию с аудиторией.

Описание интеллектуального бизнеса

ВКонтакте – это один из высокотехнологических центров России, в котором работают лучшие ИТ-специалисты, привыкшие ставить и решать амбициозные задачи. Компания всегда ждёт к себе в команду лучших соискателей страны в сфере информационных технологий. Среди сотрудников социальной сети – победители международных олимпиад, разработчики с многолетним опытом и молодые таланты, подробнее в таблице 18.

Таблица 18 – Описание компании ВКонтакте

Параметр	Информация о компании
Вид интеллектуального бизнеса	Информационные технологии
Отрасль и сегмент отрасли инновационного бизнеса	Интернет-, онлайн-технологии
Основной вид деятельности компании	Социальная сеть
Штат компании	Более 1000 сотрудников: - 400 в офисах (300 разработчиков, 20 дизайнеров); - 600 удаленные модераторы команды поддержки.
География бизнеса (представительства)	Россия: - штаб-квартира в Санкт-Петербурге; - представительство в Москве; - экспериментальный офис в Сочи.

На основании интервью с бренд-менеджером и HR-отделом компании, выявили текущее состояние компании, а также цели, которые они перед собой ставят по состоянию на 2018-2019 год (рис. 26).

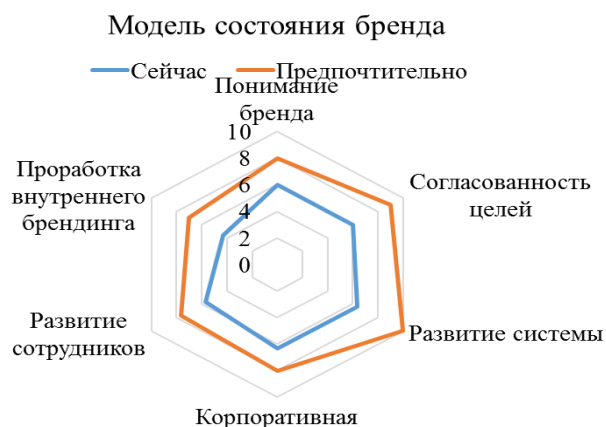


Рисунок 26 – Модель состояния бренда ВКонтакте

Исходя из оценки бренда, задачей является реформирование внутреннего бренда ВКонтакте и создание политики внутреннего брендинга с акцен-

том на изменение. Для того, чтобы определить стратегию развития и продвижения внутреннего бренда компании ВКонтакте, проведем анализ текущего внутреннего бренда, который стихийно сложился в ходе роста компании (таблица 19).

Таблица 19 – Многофакторная модель внутреннего бренда компании

Фактор	Наполнение
Позиционирование продукта	ВКонтакте – одна из самых известных высокотехнологичных российских компаний. Здесь работают лучшие специалисты России, которые привыкли ставить и решать амбициозные задачи.
Позиционирование внутреннего бренда	Закрытая команда талантливых разработчиков, создающих продукты для миллионов пользователей. Атмосфера тайны, фокус на продукте как результате работы.
Миссия	Соединять людей, сервисы и компании через простые и удобные инструменты коммуникации.
Ценности	Желание работать, взгляды, амбиции
Основа деятельности	В каждый отдельно взятый момент оставаться наиболее современным, быстрым и эстетичным способом общения в сети.
Слоган	Соединяем людей, сервисы и компании

Таким образом, из платформы внутреннего бренда, мы видим, какие элементы необходимо будет изменить для дальнейшего развития бренда. Сейчас внутренние коммуникации выстраиваются на основе традиций, сформированных в компании с начала работы. Рассмотрим подход к политике внутреннего брендинга в компании в таблице 20.

Таблица 20 – Подход к политике внутреннего брендинга сейчас

Когнитивные	Вид деятельности	
	Эмоциональные	Материальные
Совместный просмотр технологических конференции: WWDC, Apple Special Event, Google I/O и чемпионат мира по программированию.	Отмечание праздников (корпоративы)	Экскурсия по главному штабу для родственников и друзей.
Ежегодные внутренние хакатоны для сотрудников	Групповые игры в настольный теннис на вылет	Пятничная пицца, в конце рабочей недели все собираются на кухне, чтобы поужинать и пообщаться

На данный момент корпоративные ценности неявные. Для их выявления на основе разговоров с руководителем проекта – бренд-менеджером, HR-отделом составим ценностный континуум по Шварцу (рис. 29).

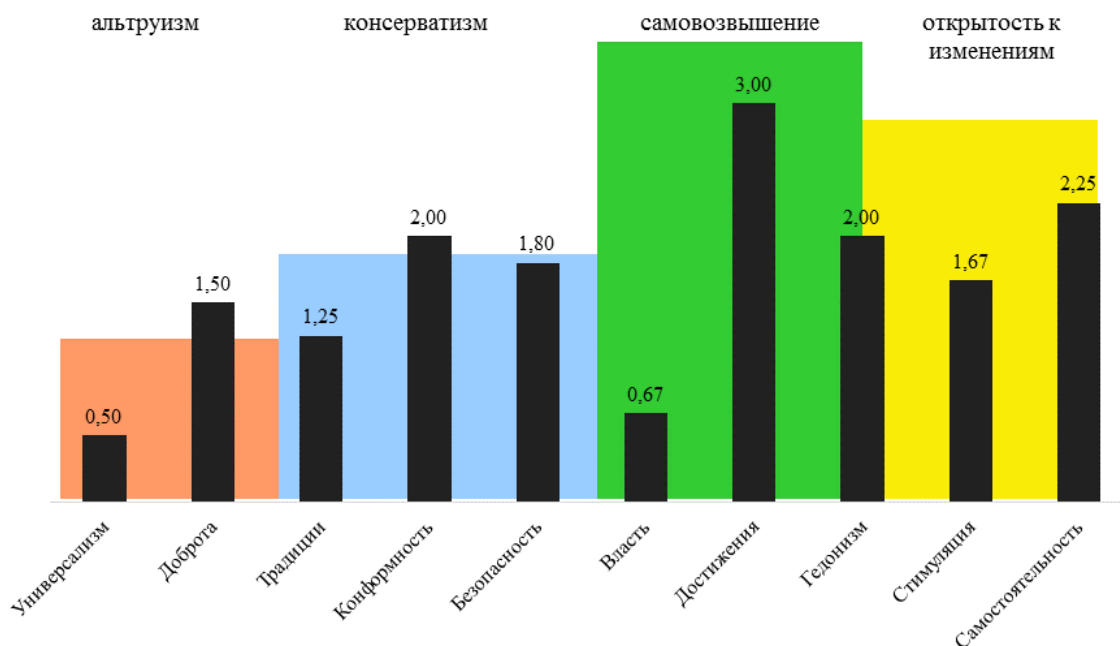


Рисунок 29 – Ценностный континуум компании ВКонтакте

В данном случае видны следующие определяющие ценности: достижения, самостоятельность, гедонизм. Рассмотрим список свойств данных ценностей и сопоставим с имеющимися в таблице 21.

Таблица 21 – Описание ценностей

Ценность	Характеристика	Свойства
Достижения	Личный успех Демонстрация компетентности Совершенствование себя Социальные стандарты, одобрение	Успешный Амбициозный Требовательный
Самостоятельность	Открытость к изменениям Независимость мысли, поступков, выборов Созидание Ориентация на результат Развитие собственных идей и способностей Свобода действий	Творческий Свободный Эгоцентричный
Гедонизм	Получение удовольствия Чувственное вознаграждение себя	Self-oriented Удовольствие

Также для анализа внутреннего бренда компании ВКонтакте проведем анализ корпоративной культуры, которая является сопутствующим элементом внутреннего брендинга. Методика OCAI (рис. 28) заключается в исследовании типа корпоративной культуры, свойственной компании.

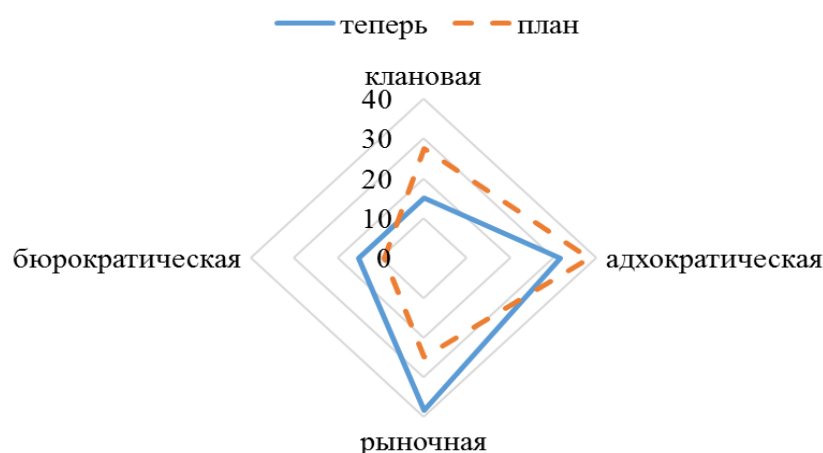


Рисунок 28 – Результаты OCAI

На данный момент выделяется присущность корпоративной культуры компании к рыночной. Это значит, что компания главным образом ориентирована на результат. Сотрудники целеустремлены и соперничают между собой. Компания связана стремлением побеждать. Стиль – жесткая линия на конкурентоспособность.

Предпочтительное состояние компании идет на стиль адхократии. Динамичное, предпринимательское и творческое место работы, где поощряется готовность к риску. Лидеры – новаторы, и даже авантюристы. Связующая сущность – преданность экспериментированию и новаторству. Поощряется личная инициатива и свобода.

На данный момент восприятие корпоративного бренда компании ВКонтакте как бренда работодателя существует, однако сложилось оно стихийно под воздействием многих факторов. Сейчас компания позиционирует себя как закрытую команду талантливых разработчиков, создающую продукты для миллионов пользователей. Атмосфера тайны, фокус на продукте как результате работы. И данная метафора уже не коррелирует с привлечением новых кадров. ВКонтакте необходимо становиться открытым к аудитории брендом. Из закрытой талантливой команды ВКонтакте важно сформировать уже не стихийный внутренний бренд, а целостный и обдуманый. Поэтому целевым позиционированием они считают следующее: команда профессионалов, вместе решающих сложные и интересные задачи с использованием

передовых технологий. Большая зона ответственности каждого сотрудника, профессиональный рост, прогрессивные ценности, открытость и дружелюбная атмосфера.

На основании проведенных исследований составим список свойств бренда: новаторство, личная инициатива, свобода, творчество, самовозвышение. Эти стержневые свойства лягут в основу политики внутреннего брендинга как на концептуальном уровне, так на стратегическом и инструментальном.

Обучение в компании

Посредством анализа внутренней среды компании на основе открытых источников, а также экспертного интервью с бренд-менеджером. Стоит отметить, что системы наставничества нет, команда маленькая, все общаются между собой, если что, всегда можно обратиться в анонимный чат и написать о проблеме HR. Уровень энтузиазма в компании очень высокий, все заинтересованы в результате и любят продукт. Подробный анализ обучающих механик в Приложении 15.

Был проведен контент-анализ открытых источников в интернете на предмет отзывов в таблице 22. Отзывы показывают на закрытость компании, свою атмосферу, атмосферу элитного клуба только «для своих».

Таблица 22 – Анализ отзывов

Отзыв	Выявленные качества внутреннего бренда
Я работаю здесь уже три года. Участвовал в конкурсах на дизайн, которые начал проводить Павел Дуров в 2012 году, несколько лет усиленно пытался попасть в команду – тогда еще учился в старших классах школы. Я всегда разделял идею и ценности проекта; для меня это очень личное, потому что продуктом пользуются все мои друзья, семья (ну и еще 100 миллионов человек, конечно). Выиграл несколько конкурсов подряд, получал призы, но не приглашение на работу. В какой-то момент написал Андрею Рогозову. Он предложил мне работу над одним проектом в качестве тестового задания.	Личное Сложно попасть Закрытый клуб
Чтобы работать ВКонтакте достаточно быть просто гением.	Гениальность Сложно попасть

Рассмотрели составляющие внутреннего и внешнего образа, провели анализ посредством анализа доступной информации из открытых источников, результаты анализа представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Сравнительный анализ внутреннего и внешнего образов

Внутренняя составляющая	Внешняя составляющая
Внутри компании выстроено доверительное отношение в команде, что влияет на вовлеченность сотрудников.	Скрытость бренда в открыты источниках.
Сотрудники сами создают инновации для компании. Топ-менеджмент всегда положительно настроен к изменениям и улучшениям социальной сети, а также бизнес-процессов. Задачи всегда сложные и интересные.	Отсутствие отзывов на компанию, что накладывает отпечаток неопределенности в голове потенциальных сотрудников и общества.
Сотрудники ценят и любят продукт, который создают. Из компании уходят только на повышение в зарубежные компании.	Негативные мнения со стороны общественности, в особенности у ИТ-специалистов. В профессиональных кругах компания воспринимается как ненадежное место работы.
Уровень энтузиазма в компании очень высокий, все заинтересованы в результате и любят продукт.	Нерегулярное ведение официальных аккаунтов в социальных сетях и корпоративных блогов демонстрирует пассивность по отношению к аудитории.

Для изменения образа внешнего бренда и соответствия с внутренним, необходима проработка политики внутреннего брендинга в компании. Также были изучены потребности, драйверы и инсайты внешней целевой аудитории для компании – потенциальные сотрудники.

Анализ проводился посредством экспертных интервью (интервью с заказчиком, интервью с HR-отделом компании ВКонтакте – 3 респондента), глубинные интервью (квотированная выборка – 13 респондентов, разработчики компаний Facebook, Mail.ru.Group, Kaspersky Lab, Яндекс, представители своего дела, начинающие разработчики, Приложение 16), количественного опроса сегмента разработчиков для выявления текущего имиджа ВКонтакте, понимания болей и желаний аудитории (113 респондентов), результаты опроса в Приложении 17.

Опросы и глубинные интервью помогли выделить нам ядро целевой аудитории. Ядром оказался разработчик высокого уровня с явно выраженным чувством собственного достоинства, уверенный в себе, своих

знаниях и действиях. Подробнее с портретом можно ознакомиться в Приложении 18.

Разработка политики внутреннего брендинга компании ВКонтакте

На основании аналитической части, была разработана и обновлена платформа внутреннего бренда ВКонтакте (Приложение 19). Многофакторная модель отражает целевое позиционирование, к которому хочет прийти компания.

Политика внутреннего брендинга должна обволакивать идею о том, что посредством личного саморазвития каждого отдельного сотрудника, каждого потенциального сотрудника – развивается вся компания, а вместе с ней и отрасль. Главные ценности: признание, развитие, особенность. План политики внутреннего брендинга для внешней аудитории «звездных» разработчиков представлен в таблице 24.

Таблица 24 – План внедрения политики внутреннего брендинга

Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Уровни	1 уровень											
	Твой код, создающий историю											
ЦА	2 уровень											
Внешние "звезды"	Отражение большой идеи на сайте, портале для вакансий. Полная информация о миссии, позиционировании, ценностях, всех положениях, которые необходимо знать соискателям.											
	3 уровень											
Внешние "звезды"	Бот развития		Чек-листы о том, как попасть ВКонтакте		Видео-лекции сотрудников Вконтакте				Открытая конференция Open Code			Каталог докладов
	4 уровень											
Внешние "звезды"				Тест «ВКонтакте ли ты?»			Конкурс доклада на конференцию				Награждение лучших, раздача стажировок и вакантных мест	

Система продвижения

Для трансляции выбранных ценностей, перехода к целевому позиционированию и привлечению новой аудитории, необходимо продвигать выбранные положения бренда через обучающие технологии, тем самым воздействуя на опыт аудитории и формируя интеллектуальную привязку к бренду.

Сайт. Изменение раздела вакансий. Трансляция ценностных предложений и отличительных свойств бренда посредством страницы (рис. 29).

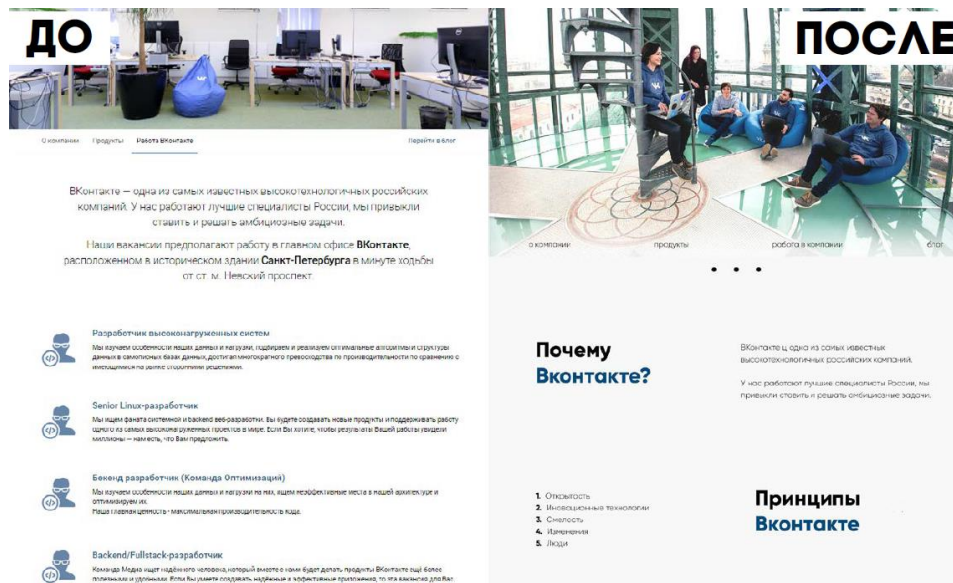


Рисунок 29 – Страница вакансий «до» и «после»

Новые сценарии взаимодействия посредством существующих материалов на образовательные тематики и с разделением по уровню соискателя. Каталог докладов, советы, истории успеха, экран вакансий (рис. 30).



Рисунок 30 – Схема портала вакансий

Ивент-маркетинг. Комплексное решение по управлению опытом и формированию интеллектуальной связи с брендом у разных целевых групп: образовательная конференция для разработчиков. Место развития сотрудников, соискателей и отрасли. Open Code – конференция, где каждый может стать докладчиком. Поддержка талантов из вне: «не сотрудники» могут также рассказать о своей уникальной технологии. Механика образовательного проекта представлена на рисунке 31.

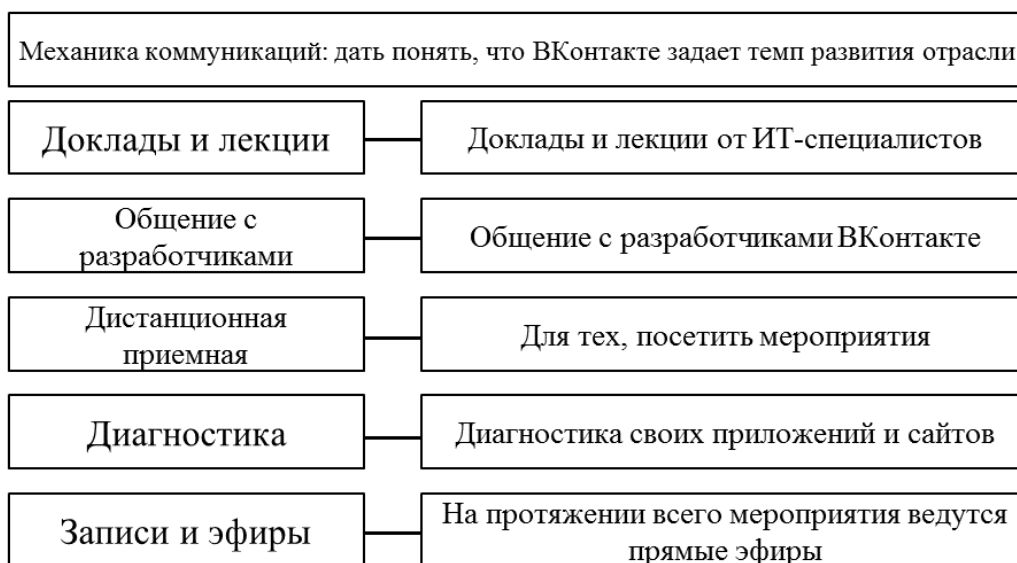


Рисунок 31 – Механика образовательного проекта

Таким образом, апробационный кейс показал, что для целостной работы по привлечению аудитории к бренду и изменению позиционирования должна предшествовать работа по созданию внутренней части бренда – то есть стратегии бренда. А далее разрабатывать на основании выявленных положений инструменты, которые позволят сделать переход к целевому позиционированию бренда плавным, целостным и естественным.

3.1.2. Политика внутреннего брендинга компании Wrike

Следующим апробационным кейсом стала компания Wrike, которая также работает на рынке информационных технологий и является интеллектоемкой компанией. Цель работы – разработка внутреннего бренда компании и тактических решений по продвижению посредством обучения для привлечения узкоспециализированных кадров. Для достижения цели были

выполнены следующие задачи: маркетинговый анализ выбранного рынка, маркетинговый анализ субъекта, создание политики внутреннего брендинга. Подробнее в Приложении 20. Методология исследования в данном проекте: кабинетные и полевые методы исследования, в том числе традиционный анализ документов, контент-анализ, экспертные интервью (квотированная выборка, 2 человека), глубинные интервью (выборка 5 человек), количественный опрос (100 человек). География исследования – г. Санкт-Петербург.

Внутренний бренд является стратегическим проектом компании Wrike, он разрабатывается на данный момент. Суть проекта в привлечении опытных специалистов для работы. Развитие и продвижение внутреннего бренда компании Wrike обосновано следующими стратегическими целями:

1. Бизнес-цель: снизить стоимость привлечения ИТ-специалистов.
2. Маркетинговая цель: повышение Brand Awareness, узнаваемости бренда среди потенциальных соискателей.
3. Коммуникационная цель: повысить внимание к Wrike как к потенциальному работодателю.

Описание интеллектуального бизнеса

Wrike — это онлайн-сервис для совместной работы и управления проектами. Он позволяет пользователям планировать проекты, расставлять приоритеты задач, отслеживать график их выполнения и взаимодействовать с командой. Сервис используют в 150 странах мира. Подробнее в таблице 25.

Таблица 25 – Описание интеллектуального бизнеса Wrike

Параметр	Информация о компании
Вид интеллектуального бизнеса	Информационные технологии
Отрасль и сегмент отрасли интеллектуального бизнеса	Интернет-, онлайн-технологии
Основной вид деятельности компании	Облачный сервис для управления проектами
Штат компании	В мире 1000 райкеров: - 400 в Санкт-Петербурге (300 разработчиков, из них 120 создают продукт непосредственно)
География бизнеса (представительства)	7 стран мира: главный офис находится в США, офисы разработки – в Праге, Воронеже и Санкт-Петербурге.

Для наиболее детального понимания особенностей деятельности Wrike, а также для дальнейшей разработки стратегии, отвечающей потребностям бизнеса, был проведен опрос Employer Brand Manager и HR-отдела компании (гайд опроса в Приложении 21). Полученная информация была структурирована с помощью модели оценки бренда (рис. 32).

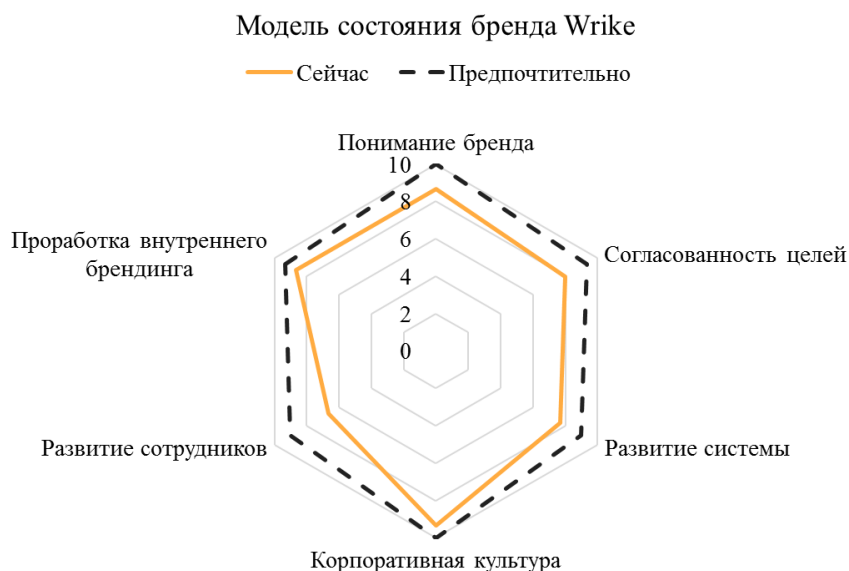


Рисунок 32 – Модель состояния внутреннего бренда компании Wrike

Можно видеть, что внутренняя составляющая бренда сильная, в компании проходят качественные оценки сотрудников, сотрудники знают и разделяют ценности компании. Цели компании на разных уровнях согласованы. Однако развитие сотрудников происходит на добровольных началах. Сильный акцент в компании делают на эмоциональную составляющую, забывая про развитие интеллектуальное.

Внутренний бренд компании

Проанализируем состояние внутреннего бренда компании сейчас: корпоративную культуру, ценности, отношение к бренду. Платформа бренда в компании определена, ценности «живут» в компании (таблица 26).

Таблица 26 – Многофакторная модель внутреннего бренда компании Wrike

Фактор	Наполнение
Позиционирование	Популярный облачный сервис для совместной работы и управления проектами
Миссия	Помогать организациям процветать в эпоху цифровых технологий, меняя способ, которым они планируют, управляют и завершают работу.

Таблица 26 – Многофакторная модель внутреннего бренда компании Wrike (окончание)

Фактор	Наполнение
Ценности	<p>Видеть результат. Мы за свежие идеи. В Wrike вы сможете инициировать любой проект и довести его до конца с помощью команды профессионалов и друзей.</p> <p>Учиться. Ставьте себе задачи и вызовы, задавайте вопросы, не бойтесь делиться фидбеком. Мы позаботимся, чтобы развиваться было комфортно.</p> <p>Создавать полезный продукт. Мы сами пользуемся Wrike и знаем, как сделать работу над любым проектом эффективнее. Продукт легко адаптируется под разные задачи по управлению проектами.</p>
Основа деятельности	<p>Видеть свои цели и идти к ним. Все цели прозрачны, а вы сами выбираете способ их достижения. Мы трепетно относимся к нашим сотрудникам.</p> <p>Понимаем, что ошибки – это часть опыта. Не ищем виноватых, а вместе разбираемся, как сделать лучше. Проводим тренинги и воркшопы: по публичным выступлениям, копирайтингу, лидерству и др.</p> <p>Не бояться просить помощи. У каждого второго райкера есть близкий друг среди коллег. Ваши задачи интересны не только вам: всегда можно кому-то рассказать о своих делах за обедом.</p> <p>Не знать что-то – нормально. Мы понимаем, что команда формируется на ресурсах взаимопомощи и сотрудничества. Именно так у нас и происходит.</p> <p>Отдыхать и работать комфортно. Мы не хотим, чтобы какие-то мелочи отвлекали вас от действительно важных задач. У нас есть футбольная, волейбольная и баскетбольная команды, корпоративная йога, спортзал и совместные выездные мероприятия. В Wrike есть сообщества по интересам на любой вкус.</p>
Кредо	Мы делаем проще работу миллионов людей по всему миру.

В исследуемой компании живут два типа корпоративной культуры: клан и адхократия. Клан соответствует развитой преданности традиции, большая значимость придается высокой степени сплоченности коллектива студентов и моральному климату. Кроме этого, в организации поощряется групповая работа. Для данной культуры характерны динамизм и творчество. Лидер является новатором и готов рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Успех означает производство уникальных и новых методик и технологий. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Немаловажную роль во внутреннем бренде играет сам основатель компании – Андрей Филатов, который оценивает в продукте не только customer-first подход и скорость инноваций, но и стремлением создать позитивную культуру и привлекательное место работы для всей команды.

Сильный корпоративный стержень компании – адхократия. Характеризуется открытостью, гибкостью и адаптивностью организации. Способствует максимальному проявлению индивидуальных талантов каждого сотрудника, максимальному использованию идей, поступающих вне организации. Работник успешен, если проявляет инициативу, созидателен, тем самым является источником инноваций. Компания хочет преуспеть в показателях адхократического типа культуры. Необходимо вести с сотрудниками образовательные механики, вдохновляя их на инновации и генерацию новых идей (рис. 33).

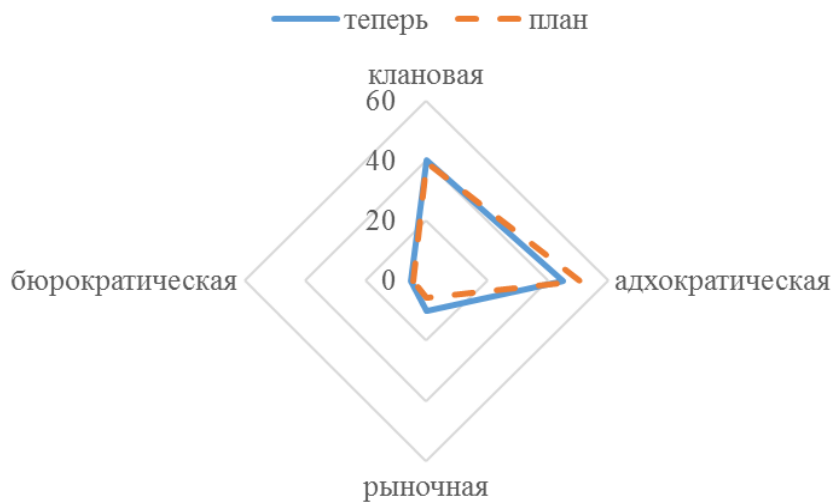


Рисунок 33 – Тип корпоративной культуры компании Wrike

Проведем анализ базовых ценностей компании Wrike по методике ценностных различий Шварца (рис. 34).

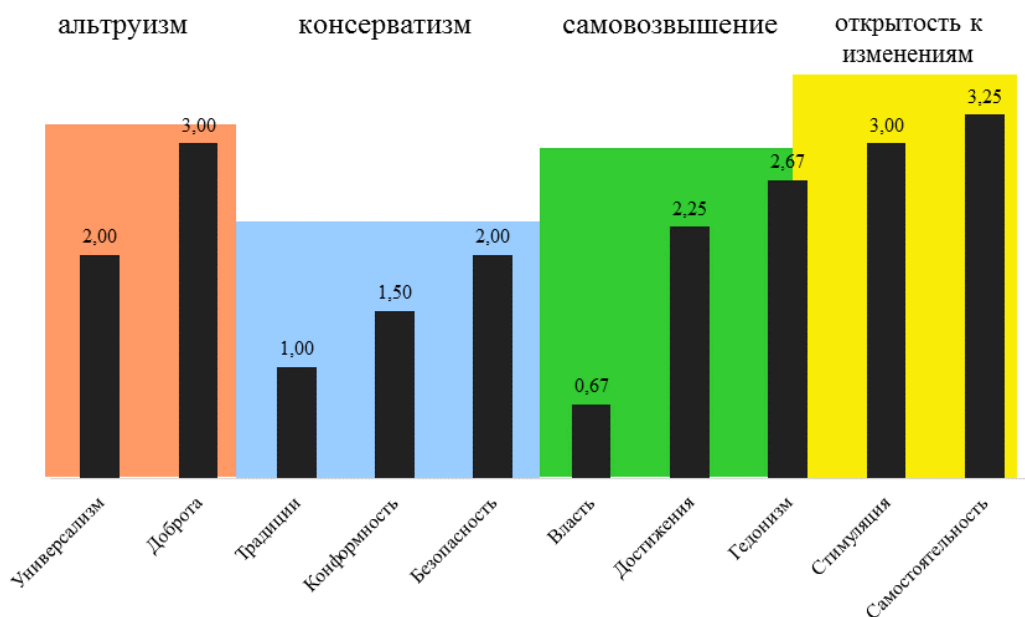


Рисунок 34 – Модель ценностей Шварца

Анализ выявил предрасположенность компании к мета-ценности «открытость к изменениям», а также «альтруизм». Данные ценности полностью отражают компанию как направленную на инновации, а также дух стартапа, присущей продукту и компании. отношения внутри характеризуются добротой по отношению к существующим клиентам, сотрудникам, а также к потенциальным. В компании ценят командный дух, готовы учить, помогать и развивать. Очень трепетно подбирают людей в команду (таблица 27).

Таблица 27 – Таблица ценностей и свойств

Ценность	Характеристика	Свойства
Самостоятельность	Открытость к изменениям Независимость мысли, поступков, выборов Созидание Ориентация на результат Развитие собственных идей и способностей Свобода действий Свобода развивать собственные идеи и способности	Творческий Открытый Развитие себя
Доброта	Преданность группе Благополучие членов группы Стремление быть надежным Работа в команде Заслуживать доверие	Добрый Командный Доверие Социальный
Стимуляция	Стремление к новизне, переменам Захватывающая жизнь Потребность в разнообразии и глубоких переживаниях	Открытый Стремления Чувства Состязательность Активность

Таким образом исходя из анализа внутренней среды стоит отметить, что ценности компании направлены как на поддержание внутреннего социального фокуса, также и на развитие личности. Это пригодится для проработки политики внутреннего брендинга в компании.

Для анализа отношений с субъектами рынка и организации, а также последующей оценки и выявления слабых мест нами была построена авторская модель отношений компании с субъектами (рис. 35). Каждый субъект, причастный к деятельности компании Wrike оценивается с точки зрения ценностей и выгод, который он получает.

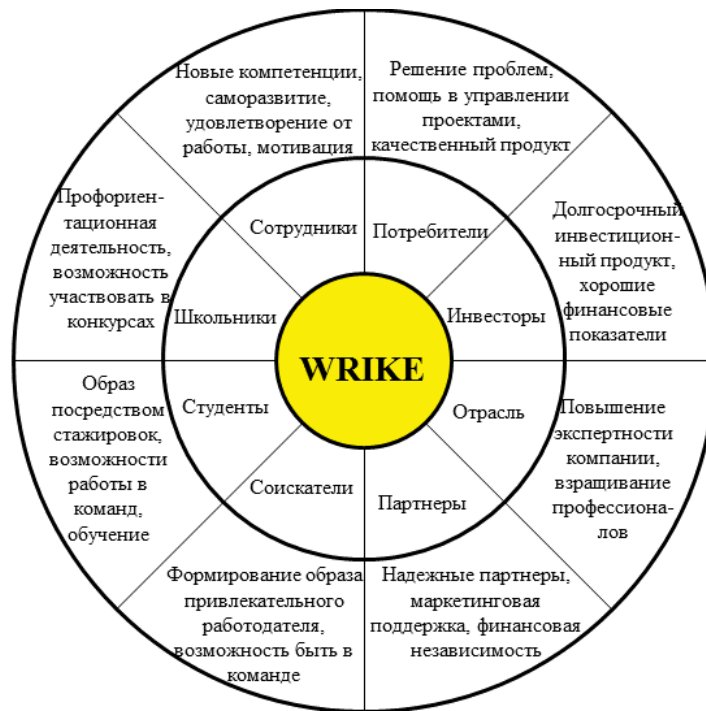


Рисунок 37 – Модель оценки отношений с субъектами рынка и компании

Таким образом, рассмотренные группы субъектов будут взаимодействовать не только с брендом компании, но и с ее внутренним брендом. Также нами был проведен анализ внутренней аудитории для выявления их отношения к обучению и атмосфере в компании (Приложение 22). Для изучения точек контакта кандидата с компанией, нами был проведен аудит коммуникаций бренда и внутренним возможностям для сотрудников. Данные приведены в Приложении 23.

Блоги и соцсети ведутся на постоянной основе, что дает понять заинтересованность сотрудников в этом, однако стоит отметить, что вовлечение в соцсетях достаточно низкое. Большое количество положительных отзывов на компанию подтверждает гипотезу, что Wrike рассматривается как престижный работодатель, где можно развиваться. Внутри компании достаточно много праздников, сплочений, однако обучение остается на совести каждого в отдельности сотрудника.

Разработка политики внутреннего брендинга

На основании анализа внутреннего бренда компании, было решено не менять платформу бренда, и сконцентрироваться на политике внутреннего

брендинга и educational-маркетинге. Для выбора ценностного развития, учтем анализ мета-ценностей по Шварцу и распишем стратегические альтернативы (таблица 28).

Таблица 28 – Стратегические альтернативы развития политики внутреннего брендинга

Факторы выбора	Связь с факторами	
	Набор ценностей 1	Набор ценностей 2
Направление политики внутреннего брендинга	Личный (индивидуальный) фокус	Социальный фокус
Описание	Акцент на эгоцентризм. Обучение ценностям направлено на каждого в отдельности. Это обуславливает сильное развитие внутренних целевых аудиторий. А также индивидуальное развитие внешних.	Готовность действовать в пользу команды. Развиваться посредством других, сообща, вместе.
Идентичность политики, ценностей, характера	Интерес к делу, развитие личности, творческая энергия каждого в отдельности, личность воодушевляет	Развитие других, равенство, команда, ради которой хочется создавать инновации
Атрибуты ПВБ и ассоциации у целевых групп	Заразительный успех, личные планы, марафоны	Открытый диалог, равная среда, помощь, коллективизм
Интеллектуальная выгода	Развитие потенциала работника	Рост сотрудника через развитие команды, общества, отрасли
Механики активации образовательных проектов	Креативные/технические марафоны, сессии, форумы, выбор лучших	Двусторонний корпоративный университет – открытые микрофоны, talks, лекции, креативные сессии
Сценарий дальнейшего развития	Выход на конкуренцию среди схожих компаний посредством скиллованных сотрудников	Выход на активное привлечение внешней аудитории к бренду, обучение ценностям от первых лиц

Исходя из положений каждой из стратегических альтернатив, проведем оценку соответствия каждой альтернативы к существующему бренду, Приложение 24.

Таким образом, нами была выбрана стратегия развития политики внутреннего брендинга основанная на социальном фокусе и с акцентом на обучение. Анализ аудитории подтвердил, что сотрудники компании ценят саморазвитие, обучение, всевозможные инициативы. Для развития самообучающейся организации была сгенерирована концепция «Двустороннего корпора-

тивного университета» (рис. 36). Это значит, что корпоративный университет является соединяющим звеном между воронкой для новых сотрудников и пирамидой по увеличению лояльности существующих.



Рисунок 36 – Модель двустороннего корпоративного университета

Корпоративный университет за счет образовательных программ с участием сотрудников будет расширять воронку найма соискателей и увеличивать их лояльность, тем самым для компании это будет являться уменьшением стоимости соискателя. Тем самым образовательные программы внутри университета будут формировать узнаваемость бренда среди всех целевых групп для привлечения.

Для достижения коммуникационных целей, а именно донесения ценности компании и формирование положительного имиджа бренда, составим план политики внутреннего брендинга. Для этого выделили инструменты в рамках политики внутреннего брендинга на основании концепции обучения (Приложение 25). Данная апробация показала, что для успешного составления концепции политики внутреннего брендинга необходима сильная внутренняя атмосфера среди сотрудников, а также желание руководителей быть открытой системой к изменениям.

3.2. Апробация метода на примере компании сферы биотехнологий – политика внутреннего брендинга компании BIOCAD

Фармацевтическая сфера основана во многом на научных исследованиях, разработках и предшествующем опыте. Это значит, что для компаний био-индустрии главным ресурсом для развития всегда будут ее сотрудники. Такие компании являются априори интеллектными и относятся к своему бренду особенно, стараясь сделать его живым, реальным и привлекательным. Апробационным кейсом стала биотехнологическая компания полного цикла BIOCAD, работающая в фармацевтическом секторе.

Была проведена следующая работа: анализ аудитории, бенчмаркинг корпоративных университетов различных компаний (Приложение 26), анализ объекта, создание политики внутреннего брендинга. В рамках методологии были использованы кабинетное и полевое исследование: экспертные интервью с руководителями проекта (квотированная выборка 2 человека), глубинные интервью с сотрудниками (квотированная выборка 10 человек), conjoint-анализ обучения в компании, эксперимент.

Таблица 29 – Описание объекта исследования методом контрольных вопросов

Контрольные вопросы?	Наполнение
Что?	Внутренний бренд биотехнологической компании BIOCAD
Для кого?	Целевые группы, которые соприкасаются с внутренним брендом компании. в основном, ключевые сообщения внутреннего бренда направлены на сотрудников, создающие интеллектоемкий продукт.
Зачем?	1. Обучить целевые группы ценностям компании. 2. Развитие интеллектуального капитала компании посредством сотрудников. 3. Привить целевым группам лояльность к бренду компании, в последствии – стать амбассадорами бренда.
Как?	Посредством внутреннего дистанционного обучения в корпоративном университете
Когда?	В настоящее время
Где?	На внутренней дистанционной платформе LMS – CUB

Маркетинговые задачи:

- изучить рынок образовательных технологий для внутреннего обучения в компаниях;

- изучить существующий образ компании для целевых аудиторий;
- изучить сегменты целевой аудитории внутреннего брендинга компании BIOCAD;
- разработать политику внутреннего брендинга BIOCAD;
- разработать систему внедрения политики внутреннего брендинга посредством образовательных технологий;

Проблема исследования: ограниченность внутренней информации.

Цель исследования: разработать политику внутреннего бренда и стратегию продвижения мета-ценности «самообучения», направленную на внутреннюю целевую аудиторию. Географические границы – г. Санкт-Петербург. Отраслевые границы – биотехнологии. Временные границы исследования – период ретроспективы 2014-2019, период прогноза: 2019-2021. В Приложении 27 рассмотрим план маркетингового исследования.

Описание интеллектоемкого бизнеса

BIOCAD – международная инновационная биотехнологическая компания, на рынке 19 лет. Компания входит в тройку крупнейших российских компаний по числу проводимых клинических исследований. В департаменте R&D работают эксперты в области онкологии, неврологии, инфекционных заболеваний, занимающиеся вопросами планирования клинических исследований, специалисты по проведению клинических исследований.

BIOCAD – интеллектоемкая компания. Основные ее принципы базируются на концепции «человеческого капитала». Научные сотрудники, процентное соотношение которых достигает более 40% от всего штата, представляют результат своей работы в качестве интеллектоемкого. Именно они лидируют по значимости своего вклада в получение прибыли и долгосрочное развитие компании. Сотрудники, создающие интеллектоемкий продукт – главная ценность компании. BIOCAD создает корпоративный климат, который вдохновляет на прорывные разработки и амбициозные идеи. В таблице 5 представлено описание интеллектоемкого бизнеса компании.

Таблица 30 – Описание компании BIOCAD

Параметр	Информация о компании
Вид интеллектоемкого бизнеса	Биотехнологии
Отрасль и сегмент отрасли инновационного бизнеса	Микробиология, генная и клеточная инженерия, разработка новых материалов для лечения
Основной вид деятельности компании	Создание лекарственных препаратов
Штат компании	Более 2 200 человек: 40% - научные сотрудники и исследователи Средний возраст сотрудников – 28 лет, руководителей – 35 лет.
География бизнеса (представительства)	Россия: Санкт-Петербург, Москва, Стрельна

Для определения целей компании в плане внутреннего брендинга спросили руководителей проекта, с какими трудностями стратегическими они встречаются, на основании экспертных интервью составили модель целей на рисунке 37.



Рисунок 37 – Модель состояния внутреннего бренда BIOCAD

Корпоративные ценности бренда сильные и разделяются сотрудниками, по мнению руководителей проекта. На сегодняшний день приоритетной задачей для развития внутреннего брендинга в компании является привить мета-ценность самообучения посредством внутреннего обучения как инструмента развития интеллектуального ресурса компании.

Анализ внутреннего бренда компании BIOCAD

Из социальных сетей и сайтов компании, можем видеть, что BIOCAD выносит на общественное обозрение свои ценности и руководствуется ими при ведении контент-стратегии. Стоит отметить, что ценности разрабатывались с участием всех сотрудников на специальном мероприятии.

На основании бренд-платформы (Приложение 28), можно выделить главные ценности, которые компания хочет развивать для стратегических действий. Во-первых, приобретение передовых знаний, поскольку на интеллектоемком рынке необходимо постоянно быть в лидерах знаний для разработки новых препаратов. Во-вторых, носители уникальных знаний – сотрудники, без которых не могут быть использованы и приобретены знания. Сейчас компания тратит на сотрудников R&D-направления порядка 30% всех расходов компании. Это говорит о важности получаемых новых знаний исследователями и нацеленности компании на инновационную деятельность.

Для подтверждения или выявления новых важных ценностей, проведем анализ ценностей по Шварцу на основе интервью с руководителем проекта. Это даст понимание, действительно ли в компании придерживаются установленных ценностей (рис. 38).

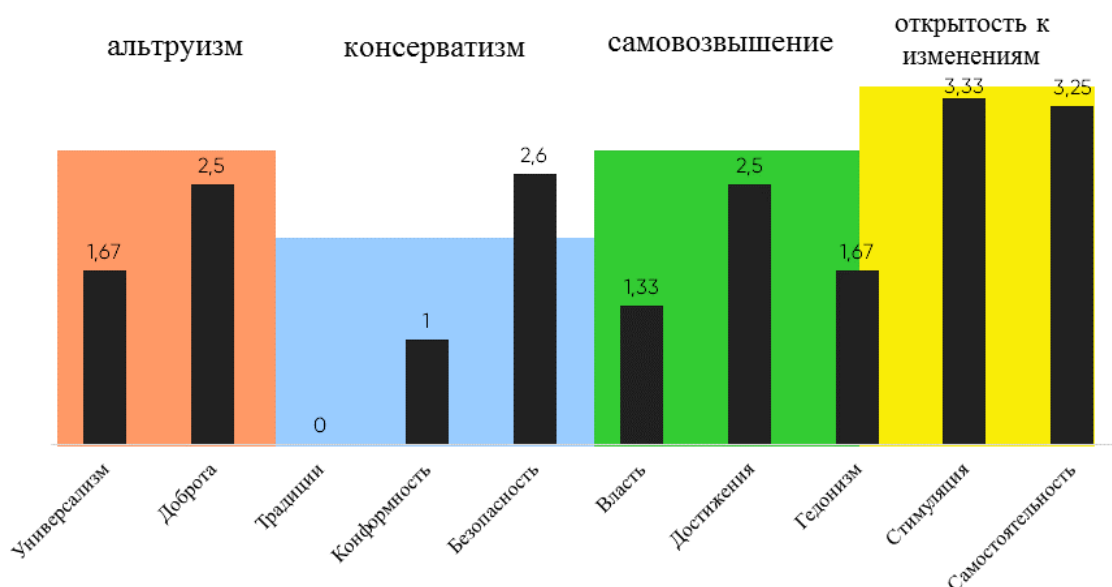


Рисунок 38 – Ценностный континуум компании BIOCAD

На основании опросника определения ценностей по Шварцу, видны следующие определяющие ценности: стимуляция, самостоятельность и безопасность. Рассмотрим список свойств данных ценностей и сопоставим с имеющимися в Приложении 29.

Также для анализа внутреннего бренда компании ВЮСАД проведем анализ корпоративной культуры, которая является сопутствующим элементом внутреннего брендинга. Методика ОСАИ (рис. 39) заключается в исследовании типа корпоративной культуры, свойственного компании.

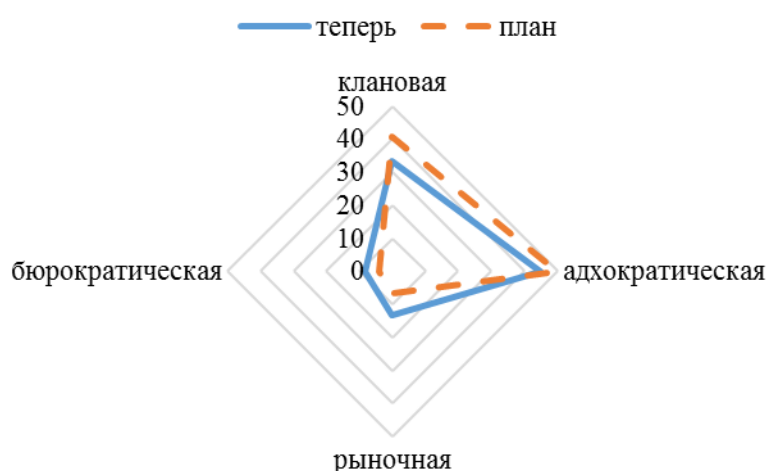


Рисунок 39 – Модель результатов опросника ОСАИ

В результате исследования корпоративной культуры можно наблюдать, что в компании существует практически на равном уровне клановая и адхократические культуры. В планах компании развитие образовательной составляющей в отношении сотрудников, что относится к клановости, а также сопутствующего звена – новаций, которые присущи адхократической культуре (таблица 31).

Таблица 31 – Список свойств по ОСАИ

Клан	Адхократия
Развитие человеческих ресурсов	Новаторство
Сплоченность	Творчество
Моральный климат	Рост
Совершенствование	Уникальность

На основании контент-анализа, интернет источников, глубинных интервью с руководителем проекта, выявим главные ценности, которые мель-

кали чаще всего наиболее сильно эмоционально окрашенные. Также сделаем на основании глубинных интервью с сотрудниками (таблица 32).

Таблица 32 – Список свойств бренда

Свойства на основании мнений руководителей	Свойства на основании мнений сотрудников
Сотрудники	Интересные и сложные задачи
Инновации	Ответственность
Результативность	Команда
Развитие	Знания
Социальная направленность	Польза обществу, причастность

Внутреннее обучение сотрудников компании ВЮСАD представлено на базе корпоративного университета компании, который включает в себя онлайн и офлайн форматы и делится на внутреннее и внешнее. Внутреннее обучение состоит из множества возможностей, начиная от «шеринга» ссылками, заканчивая круглыми столами внутри компании. Оно также представлено курсами на базе компании, но с привлечением внешних экспертов. Внешнее обучение представлено узкими специализациями. В основном зависит от потребности компании развиваться, создавать новые отделы.

Особенность работы в компании: каждый сотрудник ежедневно выделяет время на то, чтобы разобраться в какой-то профессиональной теме, так как без этого невозможно продолжать работу.

Рассмотрим форматы внутреннего обучения в корпоративном университете ВЮСАD и проанализируем их возможности для корпоративного обучения. Данные в Приложении 30.

Анализ целевых групп внутреннего бренда и коммуникаций с ними

Рассмотрим основные целевые группы потребителей внутреннего бренда компании ВЮСАD, а также цели, которые должен решить внутренний бренд по отношению к целевым группам, подробнее в рисунке 40.

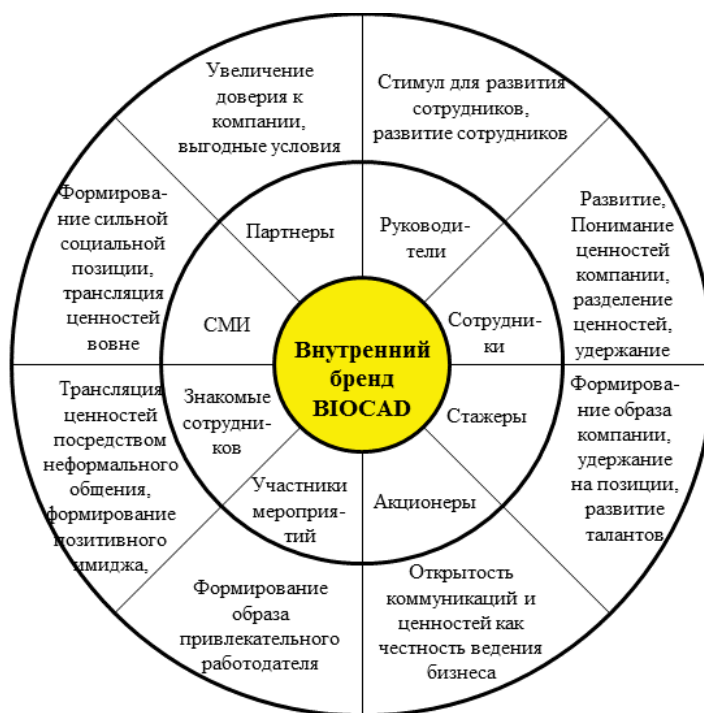


Рисунок 40 – Контактные аудитории внутреннего бренда ВIOСAD

Команда, отвечающая за коммуникации в компании, обеспечивает постоянные информационные потоки для сотрудников по разным каналам и с помощью разных форматов. Помимо корпоративного издания, рассылок и социальных сетей, новости и материалы компании публикуются в телеграм-боте, подкасте и транслируются по внутреннему ТВ. Подробнее о каналах коммуникации в Приложении 31.

Таким образом, можно выделить следующие 3 группы аудитории по фактору приближенности к изначальному бренду. Первая группа: сотрудники, стажеры, руководители. Вторая, косвенные потребители ценностей бренда: акционеры, СМИ, партнеры, школьники, студенты. Третья группа, опосредованные участники внутреннего бренда: родственники и знакомые сотрудников.

Выделим первую группу основной для анализа целевой аудитории. Поскольку именно на них в первую очередь происходит вся кампания по изменению ценностей компании, внедрению новых и обучению существующих. В Приложении 32 представлены выявленные сегменты внутренней аудитории.

Инсайт: «Мне нужно постоянно развиваться, быть в потоке, и я хочу получать что-то большее, чем просто деньги. Но у меня очень много сложных и ответственных задач на работе – и вовне я не сразу могу найти информацию, которая поможет их решить. Поэтому я выбираю внутреннее обучение и так развиваю себя. Думаю, что его разработали специалисты, которые знают контекст моей профессии – я смогу быстро и удобно найти то, что мне подходит».

На основании авторского метода формирования политики внутреннего брендинга, опустим пункты формирования идентичности – платформу и пирамиду внутреннего бренда. Это сделано исходя из полноты существующего бренда, а также соответствия целей мнениям руководства и сотрудников. Для подтверждения гипотезы, а также представления связи между ценностями распишем принцип развития бренда посредством стержневых свойств, в дальнейшем на этом будет базироваться предлагаемые коммуникационные действия (рис. 41).

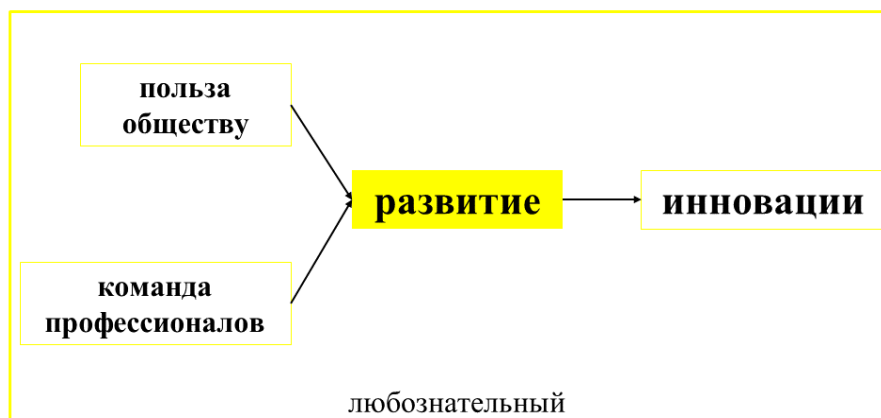


Рисунок 41 – Стержневые свойства и принцип развития бренда

Описательная плоскость внутреннего бренда компании ВЮСАД сильная и не нуждается в доработке, в рамках этапа разработки политики внутреннего брендинга было решено сформировать систему продвижения бренда, транслировав ценности на аудиторию посредством концепции educational-маркетинга, данные в Приложении 33. Таким образом, была рассмотрена стратегия коммуникаций с разными ключевыми сообщениями и форматами, которые объединяются в концепцию обучающего маркетинга.

Основная идея: «Обучение – средство стать профессионалом, профессионализм – средство достижения результата, всё вместе – ценности сообщества, с которыми сотрудник себя идентифицирует». В основе концепции лежит подход развития. Для формирования сильной привязки с внутренним брендом компании на интеллектоемком рынке необходимо быть драйвером для развития сотрудников.

Поскольку в рамках исследования целевой аудитории была рассмотрена только внутренняя, сотрудники различных направлений, то тактические решения было решено направить на них. Ценности, которые доносим через политику внутреннего брендинга: обучение с учетом специфики компании и рынка, меньше стресса новых людей/нового места/неизвестной ситуации, обучение под конкретные цели сотрудника с учетом плана развития, внутренний тренер обладает контекстом ситуации в компании, наработка связей внутри компании.

Важным аспектом является план развития каждого сотрудника. Он формируется в компании раз в полгода с участием руководства. Тактические решения главным образом основаны на плане как во временном промежутке, так и в идейном. Все предложенные решения в рамках политики внутреннего брендинга можно видеть в Приложении 34. Также был проработан план внедрения решений политики внутреннего брендинга (рис. 42).

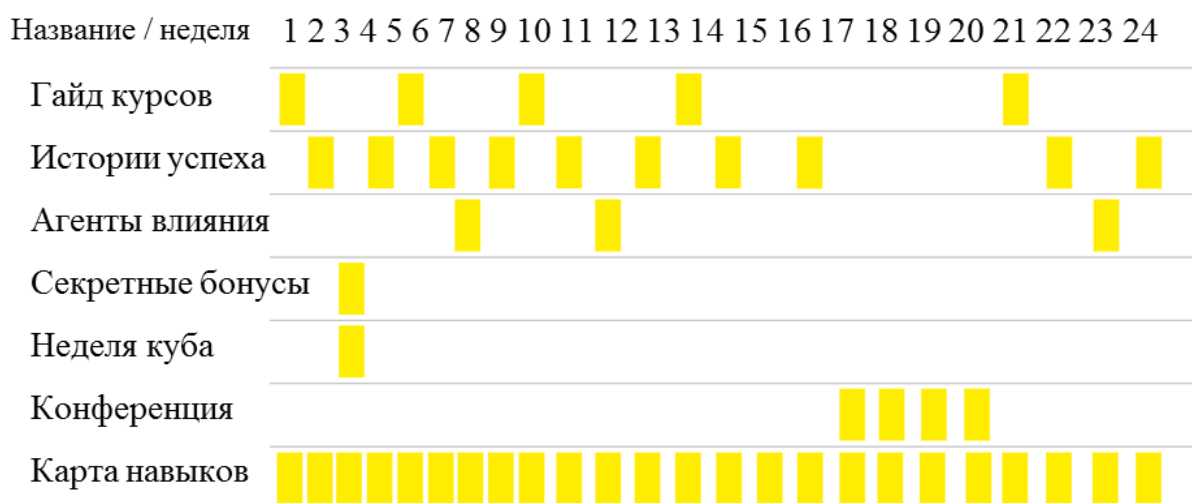


Рисунок 42 – План внедрения решений политики внутреннего брендинга

Таким образом, на примере данного кейса компании ВЮСАD удалось показать, что для качественной проработки политики внутреннего брендинга на инструментарном уровне необходимо иметь качественную, сильную стратегическую платформу бренда, а также понимать необходимость развития компании и отрасли со стороны топ-менеджмента. Это позволяет охватить большой спектр обучающих технологий и без труда их использовать для достижения целей. Частично решения реализовались и привлекли сотрудников к ценности самообучения.

3.3. Апробация метода на примере компаний образовательной сферы – политика внутреннего брендинга компании 4U Camp

Также для проработки и апробации метода была рассмотрена компания, занимающаяся непосредственно обучением. Сфера образования является интеллектоемкой сферой, поскольку сотрудники занимаются интеллектуальным и креативным трудом. Также доступ к компании имеется в полном объеме, и удалось проделать гораздо больше аналитической работы. Это подтверждает гипотезу того, что данный метод лучше использовать компаниям самостоятельно для формирования политики внутреннего брендинга и продвижения.

Апробационным кейсом стал дочерний бренд языковой школы «Английский клуб», языковой английский лагерь 4U Camp. Цель работы – формирование бренд-стратегии, разработка индивидуальных ценностей бренда, формирование политики внутреннего брендинга компании. Для достижения цели были выполнены такие задачи как: маркетинговый анализ выбранного рынка, маркетинговый анализ субъекта, формирование внутренней составляющей бренда и создание политики внутреннего брендинга. Подробнее о задачах маркетингового исследования можно увидеть в Приложении 35. Методология исследования в данном проекте: кабинетные и полевые методы исследования, в том числе традиционный анализ документов, контент-анализ, экспертные интервью (квотированная выборка, 2 человека), глубин-

ные интервью (выборка 3 человека), опрос сотрудников (30 человек). География исследования – г. Челябинск.

Проведенное исследование показало, что внутреннего бренда у компании не существует, есть некие ценности, которые дополняются и совершенствуются на протяжении работы. Для развития команды и бренда лагеря, адаптации новых кадров, удержания сотрудников необходимо формирование и развитие внутреннего бренда компании 4U Camp. Формирование бренда и политики внутреннего брендинга обусловлено следующими целями:

1. Бизнес-цель: снижение стоимости привлечения сотрудников для головного бренда.
2. Маркетинговая цель: улучшение адаптации новых сотрудников для работы в сезоне.
3. Коммуникационная цель: повышение узнаваемости бренда, изменение отношения к компании у разных целевых групп.

Описание интеллектуального бизнеса

4U Camp – языковой английский лагерь. Дочерний бренд сети языковых школ дополнительного образования «Английский клуб» в городе Челябинске. Опишем компанию как интеллектуальный бизнес в таблице 33.

Таблица 33 – Описание компании 4U Camp

Параметр	Информация о компании
Вид интеллектуального бизнеса	Образование
Отрасль и сегмент отрасли интеллектуального бизнеса	Дополнительное образование
Основной вид деятельности компании	Языковой лагерь
Штат компании	Команда более 50 человек: - 5 руководителей-методистов лагеря; - 30 кемпидеров (вожатых); - 20 преподавателей.
География бизнеса (представительства)	Россия, г. Челябинск Площадки лагеря находятся на территории Челябинской области, Черного моря, Черногории.

Для оценки бренда и понимания целей компании, на основании опроса руководителей компании была составлена модель состояния бренда (рисунок 43), из которой видно, что на сегодняшний день оценки по всем параметрам

низкие. Каждый пункт требует качественной проработки. Говоря о концепции бренда, степени его проработки и понимании сотрудниками, руководство уверено, что нынешние положения являются верными и хорошо проработанными. Это может свидетельствовать о низком уровне понимания концепции маркетинга и брендинга среди руководителей.

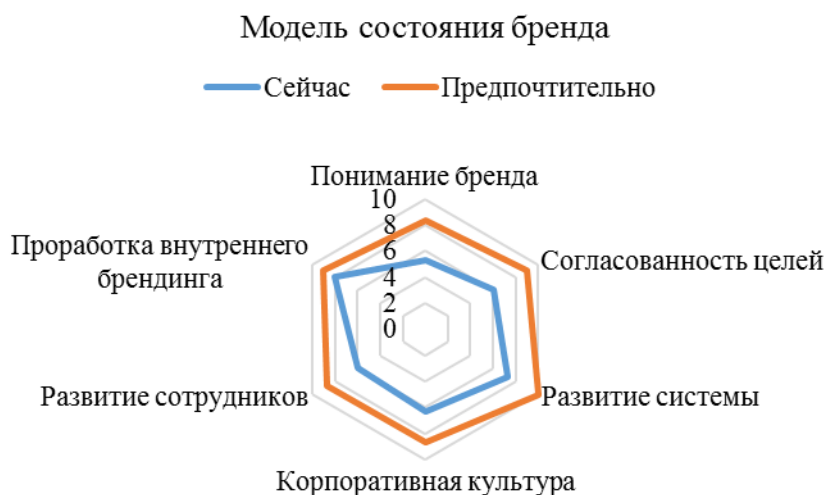


Рисунок 43 – Модель состояния бренда

Рассмотрим внутренний бренд компании, описав внутренние положения в платформе бренда (таблица 34).

Таблица 34 – Многофакторная модель внутреннего бренда компании

Фактор	Наполнение
Позиционирование продукта	Языковое погружение для детей любого возраста
Позиционирование внутреннего бренда	Команда профессиональных педагогов, которые любят английский язык и готовы делиться своими знаниями с каждым ребенком.
Миссия	Учить детей английскому языку
Ценности	Безопасность, комфорт, непринужденная атмосфера, душевность
Слоган	Возвращаем моду на интеллект

Данные положения бренда являются неполными и частично не проработанными. Отсутствует комплексность, целостность и единство положений брендинга. Они не зафиксированы на сайте, в коммерческих предложениях, рекламных буклетах и кампаниях, а также внутренних документах организации. Для проработки положений бренда, формирования политики внутренне-

го брендинга, разработке механик продвижения посредством обучения, проведем аналитический этап. Первым делом проанализируем корпоративную культуру в компании (рисунок 44).

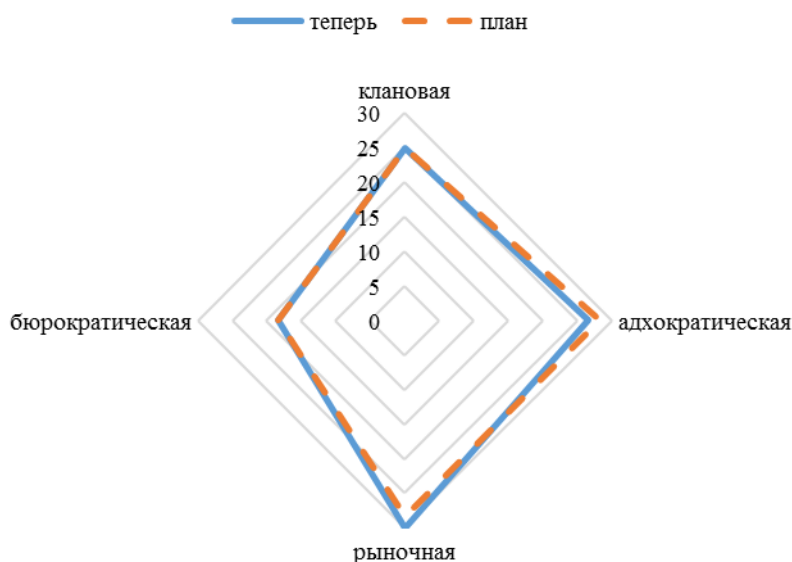


Рисунок 44 – Тип корпоративной культуры 4U Camp

Руководители проекта выделяют сильное влияние рыночной и адхократической культуры на компанию. Это значит, что в первом случае компания ориентирована в большей степени на результат, где главной заботой каждого сотрудника является выполнение поставленных задач. Сотрудники целеустремлены, вдохновлены идеей лагеря и соперничают между собой для достижения лучшего результата. Успех лагеря является общей заботой. Для руководства очень важно быть лидерами на рынке.

Влияние адхократической корпоративной культуры в большей степени касается работы в компании. Лагерь воспринимается как динамичное и творческое место работы. Сотрудники готовы воплощать идеи руководителей, идя на собственный риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. В большинстве случаев руководители поощряют личную инициативу и свободу.

Для выявления базовых ценностей и мета-ценностей, присущих бренду, проведем ценностное ориентирование по Шварцу (рисунок 45).

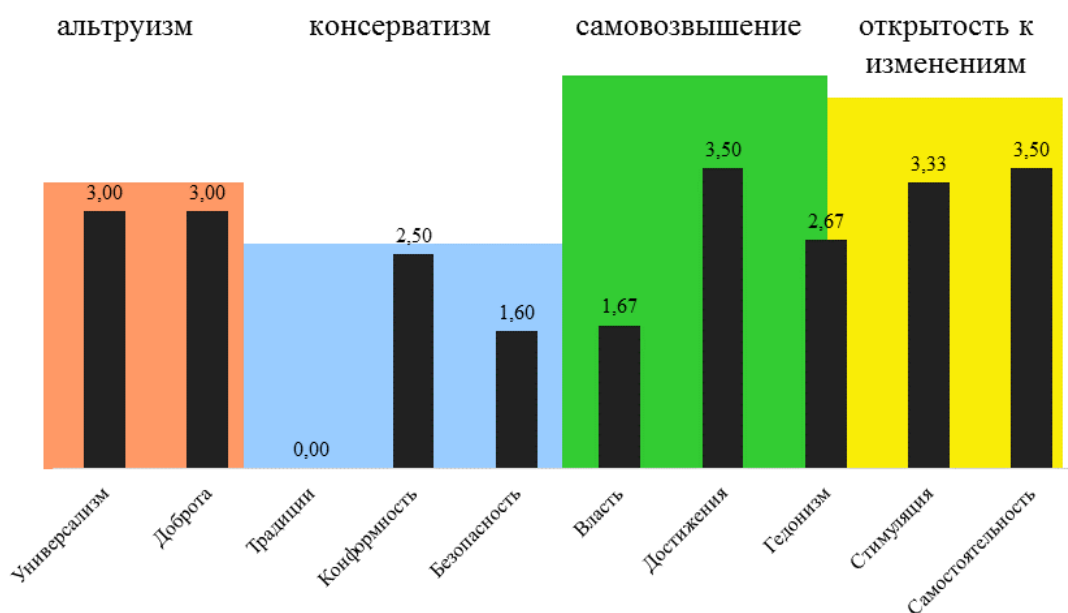


Рисунок 45 – Континуум ценностей по Шварцу

На основании проведенного анализа, видим две доминирующие метаценности, они лежат в основе деятельности компании: открытость к изменениям и выход за пределы своего «я». Команда проекта ориентируется не только на цель, но и на смысл, вследствие чего для них характерны самотрансцендентность, направленность на благо общества, а также готовность к выходу за пределы собственных возможностей и поиск источников нового опыта. Рассмотрим также базовые ценности, которые лежат в основе бренда (таблица 35).

Таблица 35 – Описание ценностей

Ценность	Характеристика	Свойства
Достижения	Личный успех Демонстрация компетентности Совершенствование себя Социальные стандарты, одобрение	Успешный Амбициозный Компетентный Трудолюбивый
Самостоятельность	Открытость к изменениям Независимость мысли, поступков Созидание Ориентация на результат Развитие собственных идей Свобода действий	Творческий Свободный Познание Любознательный Изобретательный Независимый
Стимуляция	Захватывающая жизнь Потребность в разнообразии Социальный опыт Стремление к новизне, переживаниям Полнота жизненных ощущений	Открытый Стремления Чувства Состязательность Активность

Для выявления психосемантического бренд-кода компании, составим совокупный список свойств на основании проведенных исследований. Каждый набор ценностей отличается между собой по посылу и ключевой интерпретации, также набор содержит характеристики, присущие рассматриваемому фактору идентификации бренда. Наборы ценностей представлены в Приложении 36.

Обучение в компании

Обучение для сотрудников ведется непосредственно перед сезоном или сменами. А также во время работы. Для этого используются курсы повышения квалификации, раздаточные материалы. Поощряется самообучение, саморазвитие, делиться тем, что знаешь с коллегами. На данный момент обучение в компании в основном затрагивает преподавателей, не вожатых.

Аудитория

Опрос внутренней аудитории проводился на тему обучения: необходимо ли компании проводить более качественное обучение для сотрудников, в каком формате и с какими механиками. Опрос показал, что новым сотрудникам не хватает знания как о внутренней составляющей бренд, так и о предстоящей с ними работе. Существующие сотрудники отмечали о заметном несоответствии новых сотрудников предъявляемым качествам и разделяемым ценностям, принятых в компании. Также существующие сотрудники хотели бы видеть заинтересованность в их труде со стороны руководства и быть больше, чем рабочей силой на один сезон.

Нами было рассмотрено восприятие бренда разными целевыми аудиториями, с точки зрения задач, закрываемых деятельностью бренда к рассматриваемым группам (рис. 46).

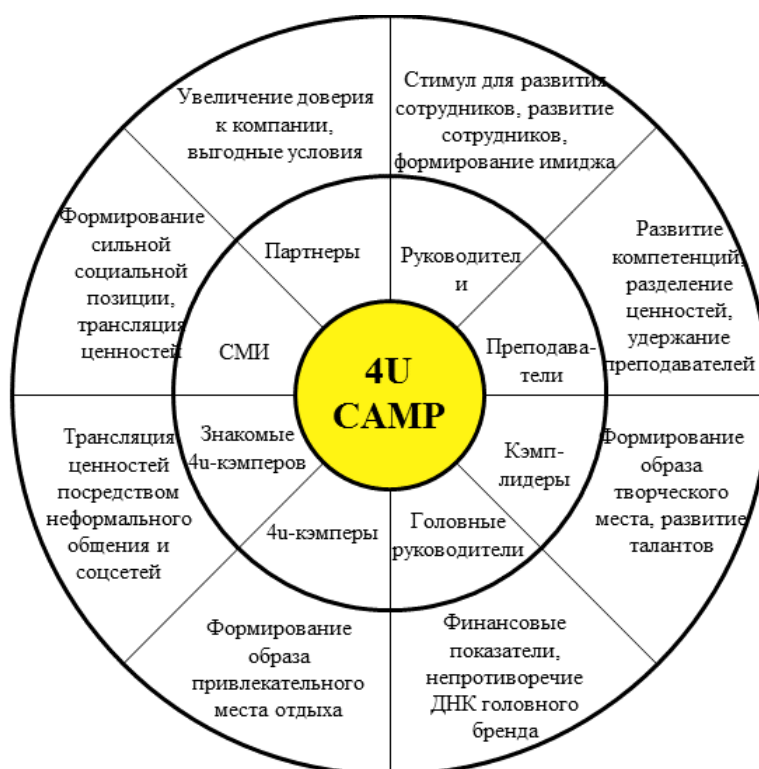


Рисунок 46 – Ценностные различия целевых групп

Восприятие бренда компании должно быть единым для всех целевых групп, хоть и ключевые сообщения для каждой категории аудитории отличаются. Сейчас магистральная идея бренда расплывается от обилия сообщений и транслируемых смыслов. Перед нами стояла задача выстроить верный курс бренда, который бы поддерживался командой и откликался во внешней аудитории бренда. Представим стратегические альтернативы с точки зрения выявленных наборов ценностей бренда и выберем подходящий (таблица 36).

Таблица 36 – Стратегические альтернативы

Факторы выбора	Связь с факторами		
	Набор ценностей ПВБ 1	Набор ценностей ПВБ 2	Набор ценностей ПВБ 3
Определяющий фактор	Творчество	Сила	Социальность
Описание	Развитие себя. Развитие своих творческих способностей, новаторство, изобретательность. Большое внимание уделяется чувственному познанию через эмоции и полученный опыт.	Акцент на эгоцентризм, индивидуализм. Воспитание лидерства. Требовательной к себе и другим личности, профессионала в своем деле. Трансляция соперничества как драйвера развития.	Акцент на общность. Оценка себя через социальное окружение. Готовность действовать в пользу команды. Развитие себя и окружающей среды посредством других, сообща.

Таблица 36 – Стратегические альтернативы (окончание)

Факторы выбора	Связь с факторами		
	Набор ценностей ПВБ 1	Набор ценностей ПВБ 2	Набор ценностей ПВБ 3
Определяющий фактор	Творчество	Сила	Социальность
Идентичность, ценности, характер	Творческая индивидуальная энергия, разнообразие, эмпатия, изобретательность, поддержка инициатив, «нет» старому	Интерес к делу, развитие личности, амбиции каждого, профессионализм во всех начинаниях, успех	Энергия команды, азвятие других, равенство, команда, ради которой хочется развивать свой потенциал и создавать новое
Атрибуты и ассоциации у целевых групп	Свобода мысли и действий, самовыражение, единомышленники, место, где можно реализовать творческий потенциал	Успешный успех, желание лучшей жизни, равенство на лучших, притягательный вкус	Своя тусовка, где рады каждому, равная среда, помощь, коллективизм, открытость, диалог
Интеллектуальная выгода	Развитие творческой энергии, отстройка от шаблонов к свободе мысли	Развитие своего потенциала, достижение личных целей	Рост через развитие команды
Механики активации образовательных проектов	Креативные марафоны, kick-off, open talks, конкурсы	Соревнования, тренинги, выбор лучших, конкурсы	Kick-off встречи, стратегические сессии, open talks, обмен знаниями
Сценарий дальнейшего развития	Развитие творческой составляющей команды, генерация новых форматов, увеличение инициативы, новаторских предложений по развитию проекта	Предоставление возможностей для личной реализации, способствование индивидуальным видам деятельности, развитие системы агентов влияния для внешних аудиторий бренда	Развитие сплоченности, поддержки, командных инициатив, развитие доверия к руководству, генерация командных новых форм развития проекта, дочерние проекты по интересам

Разработанные концепции альтернативных стратегий были оценены руководителями проекта в Приложении 37. Таким образом, по результатам была выбрана третья концепция. Но с некоторыми добавлениями свойств из других концепций для целостности.

Во внимание было принято то, что команда кемпидеров непосредственно работает с детьми и должна являться образцом для подражания. Поэтому очень важно развивать как отдельную личность каждого из команды в своем направлении (танцы, спорт, хэнд-мейд, языки), так и команду в целом для развития новых проектов, направлений деятельности внутри лагеря, но-

вых креативных идей. Также развитие команды может способствовать единению и созданию большей сплоченности. Данную схему будем держать во внимании для дальнейшего проектирования (рисунок 47). На этих конструктах будет строиться как платформа бренда, так и обучающие решения.

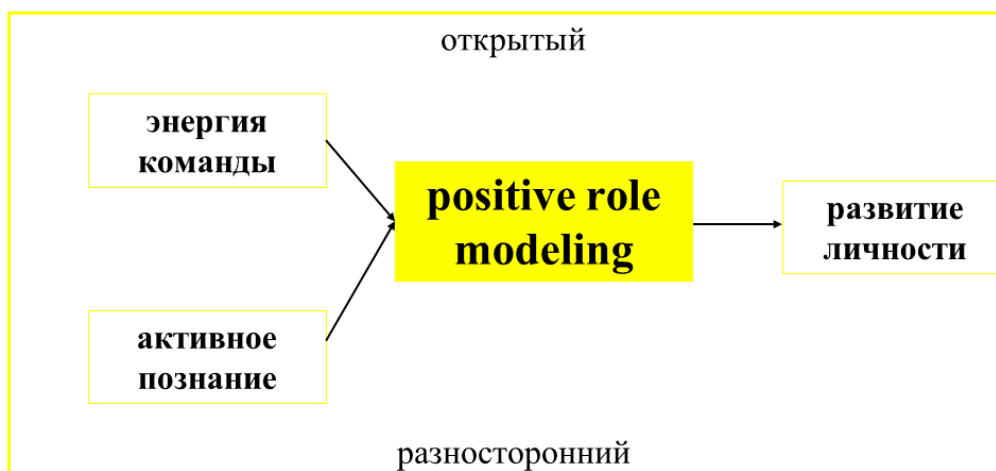


Рисунок 47 – Связь ценностей бренда

По результатам опросов и интервью, выявились такие особенности лагеря (как внутренние, так и внешние) как сравнение лагеря с компанией Apple из-за некой элитарности, не «попсовости», но при этом современности и новаторскому подходу к работе. Сильное влияние общности лагеря: это лагерь не на один раз, и единожды побывав там дети приезжают много раз, даже будучи взрослыми («Это мой лагерь, я там не один»). Сотрудники команды отмечают, что в лагере они испытывают постоянный стресс, но он приятный, поскольку все же веселье, поддержка команды, эмоции детей перевешивают. Также кемпидеры становятся более успешными в реальной жизни и способны к мультизадачности и стрессоустойчивости. На основе отзывов внутренних и внешних была составлена платформа бренда (Приложение 38).

На основе платформы бренда была разработана политика внутреннего брендинга с помощью обучающих механик. Транслируемое коммуникационное сообщение (оно же магистральная идея политики внутреннего брендинга) было выбрано следующее: Everything that makes a kid awesome is everything you are (всё, что делает детей лучше – это всё ты). В данной концепции

четко прослеживается связь между развитием каждого отдельного члена команды, его сильных сторон и развитием детей в лагере.

Было принято начать проводить политику внутреннего брендинга на две целевые группы: существующие сотрудники-кемплидеры и новые. Цель для существующих сотрудников: сплочение команды посредством ее развития, обмен опытом, поддержка инициатив, вовлечение в бренд, развитие потенциальных новых преподавателей в основной проект. Цель для новых (привлекаемых) сотрудников: вовлечение в ценности и идею бренда, набор летнего состава, трансляция возможностей.

Для достижения этого были выбраны наиболее подходящие инструменты, те, которые можно без труда внедрить своими силами. Первое, что было решено сделать – создать комьюнити кемплидеров под названием U-leaders. Цель проекта – развитие команды, сплочение состава, развитие личностей в отдельности. Общие инструменты для нового и существующего состава команды: блог, база знаний, Creative sessions, Teaching sessions, Knowledge sessions, креативный марафон, марафон «Pitch your idea». Для нового состава кемплидеров: гайд стажировки, welcome-book, Prep days, Day in a camp. Для существующего состава: мобильный курс, кураторство новых кемплидеров, конкурс амбассадоров лагеря.

Далее представим политику внутреннего брендинга по модели компонентов обучения. Период вовлечения в бренд был взят год, с перспективой начать в связи со сложившейся ситуацией в мире в 2021 году. Данная таблица-план представлена в Приложении 39.

Таким образом, в рамках апробации образовательный проект 4U Camp прошел через все этапы разработки политики внутреннего брендинга. Была проведена аналитическая часть, анализ внутреннего состояния бренда, выявлены мета-ценности бренда, проработаны альтернативы развития стратегии бренда. Также разработана платформа клиентского бренда и связь с внутренним брендом. Помимо этого, предложены обучающие механики и стратегия

их выполнения посредством разделения обучающих инструментов на уровни. Все разработки переданы проектной группе и реализуются в 2021 году.

Вывод по третьей главе:

На апробационных кейсах удалось показать применимость разработанного авторского метода для интеллектоемких компаний разного масштаба и разных сфер деятельности. Выявилась особенность метода в необходимости полного доступа к сотрудникам компании для наиболее точных результатов. Апробационные кейсы в разной степени показали пригодность метода к формированию, проектированию и внедрению политики внутреннего брендинга на основе educational-маркетинга. Это дает основание полагать, что данный метод может быть применим самостоятельно в интеллектоемких компаниях для развития своего внутреннего бренда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Построение сильного внутреннего бренда в интеллектоемких компаниях напрямую связано с успехом компании на рынке, среди потенциальных и существующих сотрудников, а также, по мнению общественности. Процесс трансляции брендом его ценностей не всегда считается аудиторией по разным причинам. В случае с интеллектоемкими компаниями, которые воспринимают аудиторию бренда как капитал, а не как ресурс, удастся показать, что обучение и производное ему educational-маркетинг способен сильнее воздействовать на аудиторию, меняя поведенческие паттерны, ценностные установки и сильнее привязывая к бренду. Таким образом, использование политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга в интеллектоемких компаниях способно развить крепкую интегрированную обратную связь аудитории с брендом.

Разработанный и предложенный автором метод формирования и внедрения политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга, соединяющий технологии бренд-менеджмента, маркетинга, психологии и педагогического дизайна, нацелен на комплексное создание внутреннего бренда в организациях, трансляцию его ценностей посредством обучающих механик. Сам метод включает в себя авторские и скорректированные, доработанные модели анализа внутренней среды компании, целевых групп, формирования идентичности внутреннего бренда компании, выбора альтернатив, инструментов educational-маркетинга и другие. Разработанный метод является циклическим, включающий в себя последовательность этапов и итераций по итогам каждого этапа, основанных на применяемом комплексе моделей, а также описании работы с данным методом.

Таким образом, обобщая вышесказанное, в соответствии с поставленными целью и задачами данной работы были получены следующие основные результаты:

1. По итогам анализа экспертных мнений, сотрудников различных сфер деятельности, зарубежных и российских обзоров, а также исследования ниши

внутреннего брендинга, обоснована актуальность формирования и внедрения политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга для интеллектоемких компаний.

2. На основании экспертных интервью с представителями брендинга и маркетинга, выявлена проблематика научного исследования, заключающаяся в ложном представлении о понятии внутреннего брендинга, недостаточном развитии и проработке методологической базы направления внутреннего брендинга и применения educational-маркетинга в целях трансляции основных положений.
3. Исходя из подробного сравнительного анализа существующих зарубежных и российских источников, уточнены понятия «внутренний брендинг», «политика внутреннего брендинга», «educational-маркетинг», «интеллектоемкие компании» и предложены авторские определения.
4. С помощью опроса сотрудников разных сфер деятельности выявлена роль концепции educational-маркетинга в рамках внутреннего брендинга на основании экспертных мнений представителей интеллектоемких компаний по поводу развивающегося подхода human capital к оценке действий сотрудников.
5. Результаты эмпирического исследования сотрудников и существующего опыта компаний по формированию и продвижению внутреннего брендинга позволили выявить и рассмотреть подходы к формированию политики внутреннего брендинга на интеллектоемких компаниях, на основании этого выявлена недостаточная проработка существующих решений.
6. В результате анализа подходов к формированию политики внутреннего брендинга, их достоинств и недостатков, выявления специфики отрасли внутреннего брендинга и особенностей интеллектоемких компаний, был предложен и апробирован метод формирования и внедрения политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга для интеллектоемких компаний. Метод предполагает сочетание технологий брендинга, основ педагогического дизайна, а также включает модели ана-

лиза, формирования идентичности внутреннего брендинга и алгоритм применения политики внутреннего брендинга на разных этапах развития организаций. Метод был апробирован на практических кейсах интеллектоемких компаний, а именно на сферах информационных технологий, биотехнологий и образования. Для удобства работы с методом было разработано руководство по политике внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга.

Таким образом, результаты выпускной квалификационной работы и проведенная апробация позволяют говорить о том, что проработанный материал, включая разработанный метод формирования и внедрения политики внутреннего брендинга, авторские модели и алгоритм применения метода могут считаться перспективными с точки зрения использования внутренними отделами интеллектоемких компаний, такими как HR, маркетинг, бренд-менеджмент, а также брендинговыми либо маркетинговыми агентствами для создания внутреннего брендинга или же самой политики внутреннего брендинга на основе концепции educational-маркетинга. Результаты авторского исследования оказывают влияние как на развитие брендинга в России, а в частности отрасли внутреннего брендинга, так и на отношение компаний к сотрудникам, развивая подход человеческого капитала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Alvesson M., Management of Knowledge-Intensive Companies – Berlin/New York: de Gruyter, 1995, – 367 p.
2. Bitner M.J., Building Service Relationships: It's All about Promises // Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 1995, – 246-251 p.
3. Caster J.A., Linnes D., Internal Branding in Multinational Firms // A gap analysis of internal stakeholder perceptions, 2013 // [Электронный ресурс]: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:626556/fulltext01.pdf> (дата обращения 8.03.2020).
4. Gronroos C., Service Management: A Management Focus for Service Competition // International Journal of Service Industry Management, Vol. 1 No. 1, 1990, – 6-14 p. [Электронный ресурс]: <https://doi.org/10.1108/09564239010139125> (дата обращения 10.12.2020).
5. Guilford J. P. The nature of human intelligence – New York, McGraw-Hill Book Co, 1967, – 538 p.
6. Ind N., Branding inside out: internal branding in theory and practice – Kogan Page Ltd (GB), 2017, – 209 p.
7. Joseph J., Internal branding – growing your brand from within – The Brand Theatre Pte Ltd, 2012, – 172 p.
8. Kapferer J., New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term – Kogan Page 4th ed., 2004, – 576 p.
9. Lloyd S. Branding from the inside out // Business Review Weekly, Vol. 24, no. 10., 2002, – 64-66 p.
10. Martin G., Beaumont P. Branding and People Management: what's in a name? // London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2003, – 38 p.
11. Mazzei A., Ravazzani S., A holistic model of behavioural branding: The role of employee behaviours and internal branding // Micro & Macro Marketing, Vol. 24, No. 2, 2015, – 235-257 p.

12. Mazzei A., Ravazzani S., Internal Branding and Employee Brand Consistent Behaviours: The Role of Enablement-Oriented Communication // *Mercati & Competitività*, forthcoming, 2016.
13. Mei-Pochtler A., Strack R., Sokolowski W., Kanitz C., Dederl M. One branding: uniting the employee, corporate, and product experience // BCG. – 2014.
14. Parth M., Investing in Your Employees Is the Smartest Business Decision You Can Make, 2018 [Электронный ресурс]: <https://www.entrepreneur.com/article/315095> (дата обращения 12.12.2019).
15. Schultz M., Antorini Y. M., Csaba F. F., Corporate Branding - Purpose / People / Process: Towards the Second Wave of Corporate Branding // Copenhagen Business School Press, 2005.
16. Simi J., Strategic Perspective of Internal Branding: A Critical Review // *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.34, 2014.
17. Starbucks, Starbucks Demonstrates Unprecedented Level of Commitment to Partner (Employee) Coffee Education and Training, 2008 [Электронный ресурс]: <https://stories.starbucks.com/stories/2008/starbucks-demonstrates-unprecedented-level-of-commitment-to-partner-employee/> (дата обращения 12.12.2019).
18. Ангелова О. Ю., Дмитриева Е. М., Educational-маркетинг как элемент маркетинга инноваций // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, 2016, – 2031–2035 с. [Электронный ресурс]: <http://e-koncept.ru/2016/96326.htm> (дата обращения 12.12.2019).
19. Андреева Т.Е., Юртайкин Е.Е., Солтицкая А.Е., Практика развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных сотрудников // *Вестник Санкт-Петербургского университета*, Т. 4, № 34., 2016 – 7-11 с.
20. Андрияшин В. Внутренний брендинг: реклама или новый подход к стратегии организации // *Деловой мир* – 2011. [Электронный ресурс]: <https://delovoymir.biz/vnutrenniy-brening-reklama-ili-novyuy-podhod-k-strategii-organizacii.html> (дата обращения 30.11.2018).

- 21.Бехар Г., Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. – М.: Альпина Паблишер, 2019, – 186 с.
- 22.Богоявленская Д. Б., Интеллектуальная активность как проблема творчества – Ростов-на-Дону: Издательство Ростовского университета, 1983. – 176 с.
- 23.Богоявленская Д. Б., Что выявляют тесты интеллекта и креативности? // М.: Психология. Журнал Высшей школы экономики, Т. 1. № 2, 2004, – 54-65 с.
- 24.Бок Л., Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать в Google. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015, – 384 с.
- 25.Бруковская О., Осовицкая Н., HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. Хэдхантер, 2009, – 160 с.
- 26.Гапоненко А. Л., Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации. Учеб. Пособие. М.: Соц. отношения, 2003, – 177 с. [Электронный ресурс]: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/25.php> (дата обращения 11.05.2020).
- 27.Демищенко. Е. Обучающий маркетинг как драйвер продаж. М.: eTutorium, 2017, – 24 с.
- 28.Донина И.А., Образовательный маркетинг – современный этап маркетинга взаимоотношений // Фундаментальные исследования, 2013, – 158-161 с.
- 29.Жебалов В.Г., Тихомирова И.В., Эмоциональный менеджмент: основы и перспективы внедрения // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 5-ой Международной научно-практической конференции (18.04 2015). Юго-Зап. Гос. Ун-т. Курск: Университетская книга, 2015, – 174-177 с.
30. Завьялова Е. К., Денисов А. Ф., Особенности управления персоналом интеллектуально-емких компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета, сер. 12. Вып. 4, 2008.
- 31.Имшинецкая И. А. Фабрика клиентов. Обучающая модель маркетинга. Ростов-на-Дону: Феникс, 2011, – 190 с.

32. Исследование среди работодателей WMAE 2018 Universum Global , 2018 [Электронный ресурс]: <https://universumglobal.com/blog/worlds-most-attractive-employer-rankings-2018/> (дата обращения 10.11.2019).
33. Кожанов А. Изменения изнутри или особенности корпоративного брендинга // – 2019. [Электронный ресурс]: <https://vc.ru/marketing/98646-izmeneniya-iznutri-ili-osobennosti-korporativnogo-brendinga> (дата обращения 12.12.2019).
34. Котлер Ф., Основы маркетинга. М.: Бизнес-книга. ИМА-Кросс Плюс, 1995, – 702 с.
35. Краснова Н.В., HR-стратегия. Инструменты разработки и реализации. Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011, – 120 с.
36. Лаборатория трендов. Политика маркетинга компании, 2019 [Электронный ресурс]: <https://t-laboratory.ru/2019/01/19/politika-marketinga-kompanii-statja-elenu-ponomarevoj-dlja-zhurnala-kommercheskij-direktor/> (дата обращения 12.12.2019).
37. Мельников О.Н., Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. 2-е издание, перераб. и доп. М.: Креативная экономика, 2010, – 384 с.
38. Митчелл Дж., Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013, – 288 с.
39. Михнева С. Г., Рынок труда: методологические и теоретические основы познания (системно-эволюционный подход). Монография / Михнева С.Г. – Волгоград: Волгоградский государственный университет, 2001, – 12,2 п.л.
40. Обучение как драйвер изменения поведения: предпосылки и практические подходы. Аналитический отчет. М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2020, – 64 с.
41. Огилви Д., Огилви о рекламе. М.: Издательство Эксмо, 2006, – 232 с.
42. Оствальд В. Великие люди. СПб.: Вятское книгоиздательское товарищество, 1910, – 402 с.

43. Отчет PWC, Будущее рынка труда: противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году, 2018. [Электронный ресурс]: <https://www.pwc.ru/ru/publications/workforce-of-the-future-rus.pdf> (дата обращения 17.12.2019).
44. Отчет PWC, Ключевые приоритеты в области управления персоналом к 2020 году. [Электронный ресурс]: https://www.pwc.ru/ru/news/HR_trends_VeraBogatykh_16.11_2.pdf (дата обращения 16.12.2019).
45. Пономарева Е., Политика маркетинга компании: правила, принципы и разработка // Журнал Коммерческий директор, 2019. [Электронный ресурс]: <https://www.kom-dir.ru/article/2496-politika-marketinga> (дата обращения 12.12.2019).
46. Расмуссен Й., Модель человеческого поведения // Lektsia. [Электронный ресурс]: <https://lektsia.com/4x4631.html> (дата обращения 19.10.2019).
47. Резанович Е.А., Горшенин В.П., Обучение персонала как средство преодоления экономического кризиса на предприятии // Фундаментальные исследования. № 12-5, 2015, – 1041-1045 с. [Электронный ресурс]: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39675> (дата обращения: 12.05.2020).
48. Стернберг Р., Григоренко Е., Модель структуры интеллекта Гилфорда: Структура без фундамента // Основные современные концепции творчества и одаренности / Под. ред. д. Б. Богоявленской. М.: Молодая гвардия, 1997, – 111-127 с.
49. Траут Д., Райс Э., Маркетинговые войны. Спб.: Питер, 2006, – 254 с.
50. Хосеус М., Лайкер Дж., Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний. М.: Альпина Паблишер, 2019, – 354 с.
51. Ширинкина Е.В., Человеческий капитал и рынок труда в цифровом развитии российской экономики // Экономика труда. Том 6. 2019 – 103-112 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Объект, предмет, задачи исследования

Цель маркетингового исследования: выявить особенности сферы внутреннего брендинга, обосновать значимость внутреннего брендинга для компаний интеллектоемких сфер, исследовать задачи внутреннего брендинга, а также политики внутреннего брендинга, рассмотреть особенности интеллектоемких компаний и проанализировать

Границы маркетингового исследования:

Географические: Россия, г. Санкт-Петербург, г. Москва.

Сфера: брендинг, внутренний брендинг.

Временной период: 2018-2022 гг.

Таблица 1 – Постановка задачи исследования

Объект исследования	Предмет исследования	Задачи исследования
Внутренний брендинг	Тренды и тенденции, структура рынка, объем рынка, темпы роста и прогнозы развития сферы	Проанализировать сферу внутреннего брендинга, выявить особенности, место внутреннего брендинга в отрасли брендинга и маркетинга
Политика внутреннего брендинга	Понятие, характеристики, особенности формирования политики внутреннего брендинга	Обосновать необходимость развития политики внутреннего брендинга в интеллектоемких компаниях, исследовать существующие подходы к формированию политики внутреннего брендинга в компаниях
Интеллектоемкие компании	Понятие, характеристики, классификация, особенности интеллектоемких компаний	Изучить особенности интеллектоемких компаний, их формирование, предложить классификацию на основе анализа
Educational-маркетинг	Понятие, особенности подхода, применимость подхода к внутреннему брендингу и интеллектоемким компаниям	Проанализировать роль концепции educational-маркетинга в политике внутреннего брендинга, выявить особенности подхода educational-маркетинга

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Результаты опроса практиков маркетинга

Приходилось ли вам создавать стратегии/концепции для внутреннего брендинга в компаниях?

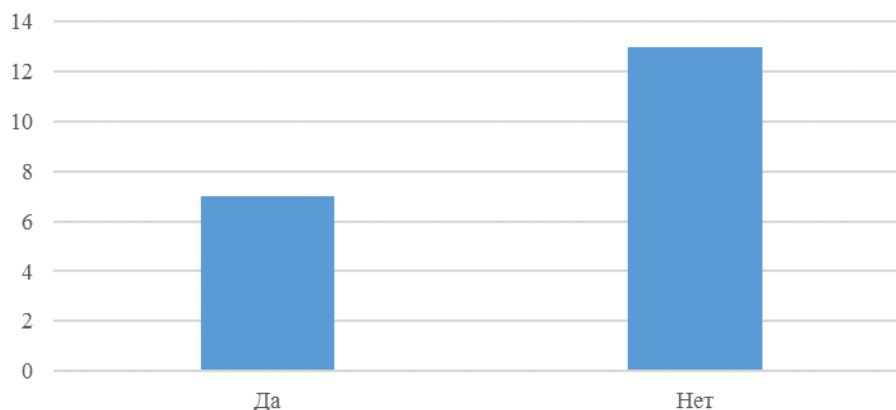


Рисунок 1 – Результаты опроса

Таблица 1 – Результаты ответа на вопрос «Что вы понимаете под понятием "внутренний брендинг"?»

Респондент	Ответ
1	Миссия компании, корпоративная культура, мотивация сотрудников как внутренний механизм развития репутации компании, обучение сотрудников как развитие центров компетенций.
2	Полагаю, это больше всего созвучно с понятием hr брендинг. Иначе говоря, как представляется компания в глазах сотрудников. Что есть компания для ее сотрудников.
3	Это когда компания пытается сделать сотрудников амбассадорами своих брендов
4	Имидж компании
5	брендинг компании, направленный на ца, которая представляет собой непосредственно сотрудников компании. Формирование (определённого) образа компании (бренда компании) для его работников
6	Оформление материалов, предназначенных для использования внутри компании
7	формирование и поддержка бренда для внутренней аудитории
8	Внутренняя коммуникация + бренд работодателя. То, как компания позиционирует себя для сотрудников с точки зрения имиджа.
9	Для меня равносильно HR-брендингу понятие
10	внутренняя стратегия компании, ориентированная на сотрудников
11	брендинг, направленный на сотрудников, коммуникации для понимания ими ценностей
12	Облик и образ компании для сотрудников

Таблица 2 – Результаты ответа на вопрос «С какими сложностями вы сталкивались при разработке внутреннего брендинга?»

Номер респондента	Ответ
1	Механизм аттестации директоров магазинов было сложно превратить в проект брендинга в силу слабой нацеленности топ-менеджмента на развитие корпоративной культуры. Аттестация была ещё одним КРІ. Тирания показателей мешает понять менеджменту важность культурных механизмов.
2	Разработать концепт подходящий всем с учетом специфики продукта, разработать стратегию на несколько лет
3	понимаешь ценность этого сам, но не знаешь, как показать ценность сотрудникам
4	Нужно учесть особенности различных заказчиков, от топ-менеджмента и вниз по лестнице. Когда делаешь со стороны агентства такие проекты, нет доступа к телу внутренних заказчиков, все долго, не всегда понятны мотиваторы ну и тд.
5	Первый раз, + непонятно как донести ценности
6	Ограниченность информации

Таблица 3 – Результаты ответа на вопрос «Какие модели/фреймворки для разработки внутреннего брендинга вы знаете и пользуетесь?»

Номер респондента	Какие фреймворки/модели вы знаете или использовали для разработки стратегий внутреннего брендинга?
1.	Методы инженерии и менеджмента знаний.
2.	Платформа бренда.
3.	Фреймворки знаю, но обычно каждый кейс настолько уникален, что шаблонные инструменты не подходят. В целом обычные бренд- и маркетинг-инструменты типа aida, swot, 7P, EJM. Но всегда так или иначе они дорабатывались под клиента.
4.	Разрабатывали мотивационную программу посредством дизайн-элементов, но ценности - за счет платформы бренда внутренней.
5.	Использовали адаптированную платформу брендинга и бриф заказчика, анализ ца.
6.	Моделей, направленных под внутреняк нет особо, приходится изобретать из того, что есть.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Экспертный опрос (обучение)

Таблица 1 – Обоснование выборки участников опроса

Параметр	Обоснование
Описание экспертов	Эксперты, осуществляющие свою профессиональную деятельность на российском рынке в сфере корпоративного обучения, дополнительного обучения.
Тип выборки	неслучайная квотированная
Метод определения объема выборки	Эмпирический
Минимальный объем выборки	2 респондента
Критерии отбора респондентов	Уровень компетентности в исследуемой области (корпоративное обучение); Профиль работы; Рекомендации компетентных лиц; Доступность для исследования; Степень объективности эксперта.
Опрошенные эксперты	Мила Протасенко, руководитель отдела развития талантов, компания Яндекс.Деньги Оксана Томилец, руководитель отдела T&D, ИТ-компания ICL Services

Гайд экспертного интервью

Дата _____

Имя и фамилия эксперта _____

1. Какие тренды и тенденции есть во внутреннем обучении для сотрудников?
Какие из них наиболее перспективные?
2. С какими проблемами сталкиваетесь в аспекте внутреннего обучения?
3. Как узнаете о проблемах? Какие проблемы наиболее распространенные?
4. Как привлекаете сотрудников к внутреннему обучению? Какие наиболее эффективные инструменты мотивации? Почему?
5. Расскажите свой опыт создания внутреннего обучения.

Таблица 2 – Результаты экспертного интервью

Вопрос	Эксперт 1	Эксперт 2
<p>Какие тренды и тенденции есть во внутреннем обучении для сотрудников? Какие из них наиболее перспективные?</p>	<p>Во-первых, внедрение геймификации, потому что от тренингов устали. Стараются включить в обучение всякие разные технологии, например, телеграм боты, чаты, перевод домашнего задания в онлайн, в телеграм. Плюс переход на перманентное обучение. Например, проходит какое-то основное мероприятие, а дальше потом уже в чате или телеграме идут непрерывные обсуждения, задания, кейсы, что-то, что может прокачивать напрямую навыки обучающегося.</p>	<p>Мы придерживаемся точки зрения, что ценных сотрудников не просто можно, но и нужно растить внутри компании. Это диктует сама специфика отрасли информационных технологий. Они развиваются стремительно: сегодня что-то не изучил, завтра остался «за бортом».</p> <p>Растет тренд на «корпоративные университеты», по сути не отличаются ничем от стандартной работы отдела развития и обучения. Всегда нужно придумывать новое из старого, и почти каждая вторая компания старается построить «университет». Не разделяю этого мнения.</p> <p>Также стоит отметить тренд на «домашнее» обучение. Считаю, что время обучения должно быть удобным для сотрудников. И все же во время работы. У нас продолжительность каждого курса — 8 часов, и он проводится в течение двух дней. Это для нас действительно важно, потому что у сотрудников есть возможность в течение дня и пройти обучение, и решить рабочие вопросы.</p>
<p>С какими проблемами сталкиваетесь в аспекте внутреннего обучения?</p>	<p>Учиться хотят. Вопрос в том, что хотят учиться не тому. Человек может заявлять тему, например, хочет научиться презентациям. И когда ты глубже копаешь, ты понимаешь, что проблема не в том, что он не умеет презентовать, а проблема в том, что он не может качественно расставить акценты или в принципе не знает продукт. Поэтому не может его презентовать. Тут важно выявить проблему, что нужно прокачивать и потом соответственно убедить в том, что ему нужны эти навыки. Проблема сотрудников: времени нет. Мы стараемся договариваться, показывать ценность обучения.</p>	<p>Иногда довольно сложно получить качественную обратную связь от обучения, оценки всегда очень субъективны и могут быть кардинально разные. Однако получить обратную связь - мастхэв.</p>

Таблица 2 – Результаты экспертного интервью (продолжение)

Вопрос	Эксперт 1	Эксперт 2
<p>Как узнаете о проблемах? Какие проблемы наиболее распространенные?</p>	<p>По-разному. Анализируем фидбеки, результаты, опросы, общаемся с руководителями о том, что происходит в отделе и какие он видит решения.</p>	<p>У нас в компании 5 анкет: для обратной связи по внутреннему тренингу, по внешнему тренингу, по языковому курсу, по электронному обучению и по участию в обучающей конференции/форуму. Специфики форматов отличаются друг от друга, поэтому для каждого из них составлена отдельная анкета. Самые высокие результаты, как правило, показывают внутренние навыки и языковые курсы. В этих направлениях основное внимание уделяется ответам на вопрос: «Что буду применять в своей работе?» Низкие оценки чаще встречаются при оценке внешних курсов. Начинаем с внесения преподавателя или компании в «черный список», и заканчиваем отказом подписывать акт об оказании услуг.</p>
<p>Как привлекаете сотрудников к внутреннему обучению?</p>	<p>Рассказываем им об этом. Приглашаем и запускаем сарафанное радио: кто пришёл, расскажи, что было. Плюс все-таки запрашиваем их запросы, чтобы обучение соответствовало ожиданиям. Вообще люди очень активно ходят на внешние мероприятия и мало об этом рассказывают. И внешнее обучение может стать таким хорошим инструментом, чтобы была возможность поделиться тем, что они узнали с коллегами, но мне кажется, что понятно, что это будут делать не все, а те, кто захотят.</p>	<p>В виде дополнительной «мотивации» используем и административный ресурс – ученический договор. В случае, если сотрудник не выполнил заранее выставленные нормативы, то он возмещает расходы компании на приобретение лицензии курса. Чтобы ни говорили про непопулярность и неэффективность такого метода – цифры, полученные на нашем опыте, демонстрируют обратное. Если до введения ученического договора процент сотрудников, выполняющих нормы, еле-еле достигал 45% от всех онлайн-обучающихся, то после введения— показатель стал более 85%. Видимо, для развития полезных компетенций нужен не только мотив («знание английского языка поможет в работе»), но и стимул («не хочется платить собственные деньги»).</p>

Таблица 2 – Результаты экспертного интервью (окончание)

Вопрос	Эксперт 1	Эксперт 2
<p>Расскажите свой опыт создания внутреннего обучения</p>	<p>Получился обоюдный процесс с нашей стороны и со стороны сотрудников. Потому что мы заметили, что сотрудники ходили на все, что можно. Мы видим, что какие-то вещи они не знают и тратят рабочие часы и вне рабочее время. Плюс, всё завязано на модели компетенций. Сотрудник понимает, что он, когда учится или прокачивает свои навыки, значит он начинает работать лучше.</p>	<p>Обучение проходит только в рабочие дни — нет необходимости проводить обучение в субботу, хотя во многих компаниях это распространённая практика. Компания предоставляет возможность проходить обучение как на очных, так и дистанционных курсах, тренингах. Цель таких курсов — получение знаний в профессиональной области (программирование, системное администрирование, тестирование, управление качеством, финансовый менеджмент и т.д.). Также преподают открытые навыки (soft skills) тренинги, которые проводятся для всех сотрудников компании, подавших заявку на участие. Например, деловая переписка, тайм-менеджмент, эмоциональный интеллект, инструментарий MS (Excel\Lync др.).</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Результаты количественного опроса сотрудников разных сфер деятельности

Выборка: 101 респондент.



Рисунок 1 – Результаты опроса «Как вы определяете свои рабочие задачи?»

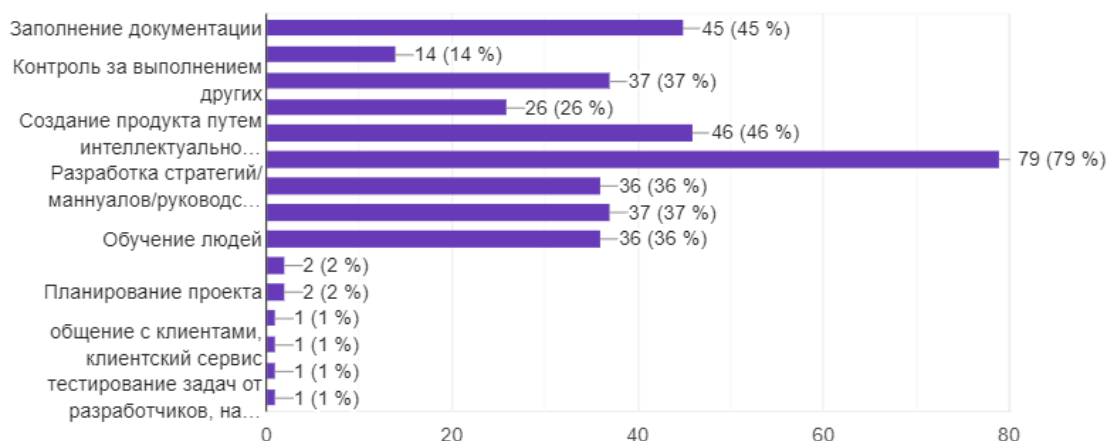


Рисунок 2 – Результаты опроса «Что входит в ваши обязанности?»

Как вы развиваетесь в профессиональном плане?
101 ответ

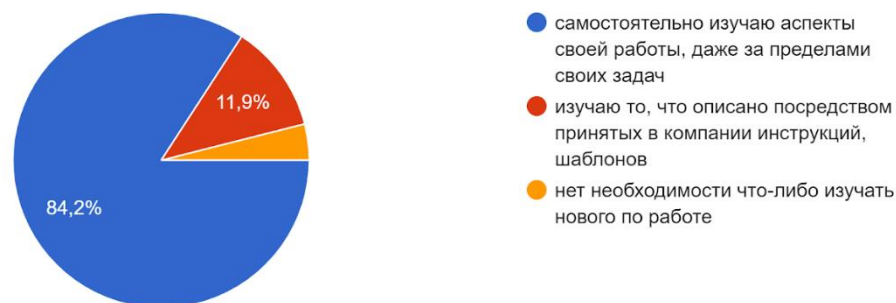


Рисунок 3 – Результаты опроса

Знаете ли вы миссию и ценности компании, в которой работаете?

101 ответ

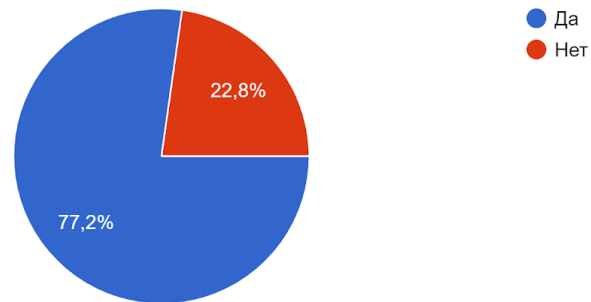


Рисунок 4 – Результаты опроса

Разделяете ли вы ценности компании?

78 ответов



Рисунок 5 – Результаты опроса

Проводится ли в компании обучение для адаптации новых сотрудников?

101 ответ



Рисунок 6 – Результаты опроса

Проводятся ли в компании обучение для понимания сути бренда (миссии, ценностей?)
101 ответ



Рисунок 7 – Результаты опроса

Какие инструменты использует компания для адаптации новых сотрудников?
97 ответов

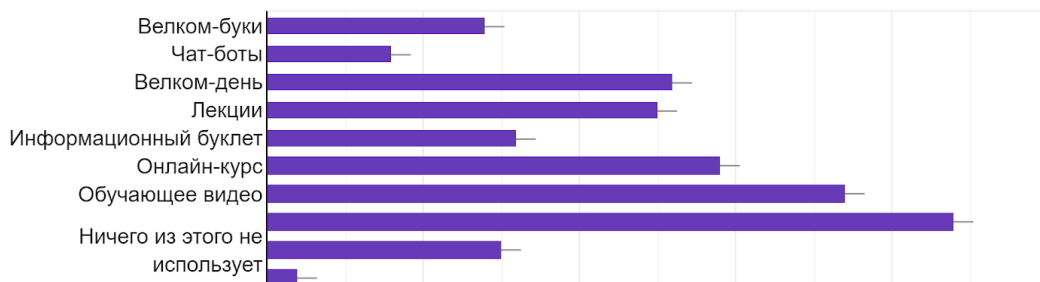


Рисунок 8 – Результаты опроса

Что из перечисленного проводит компания для своих сотрудников?
101 ответ

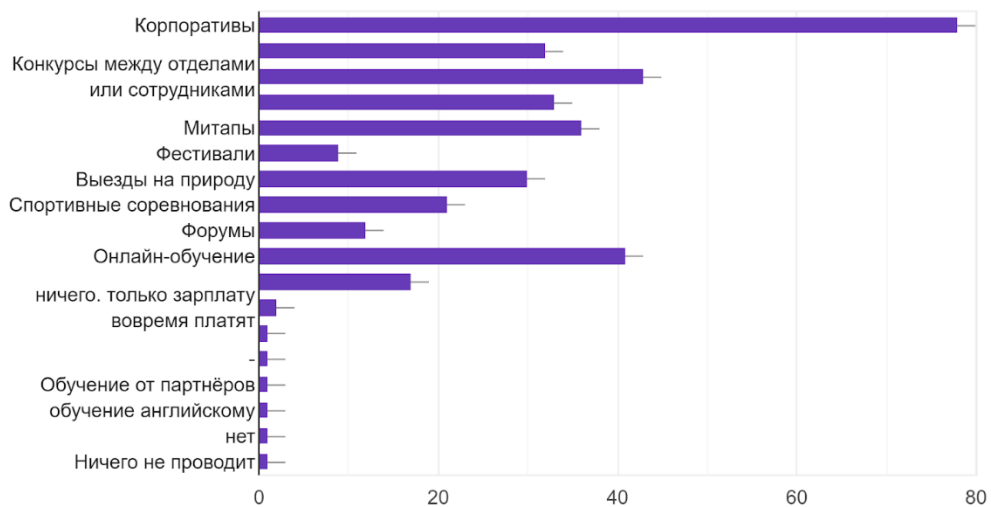


Рисунок 9 – Результаты опроса

Существует ли в компании обмен знаниями между сотрудниками?
101 ответ

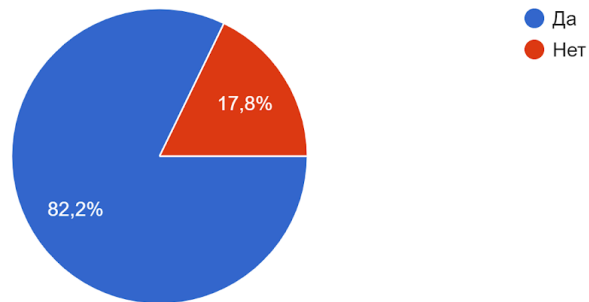


Рисунок 10 – Результаты опроса

В каком формате происходит обмен знаниями между сотрудниками в компании?
83 ответа

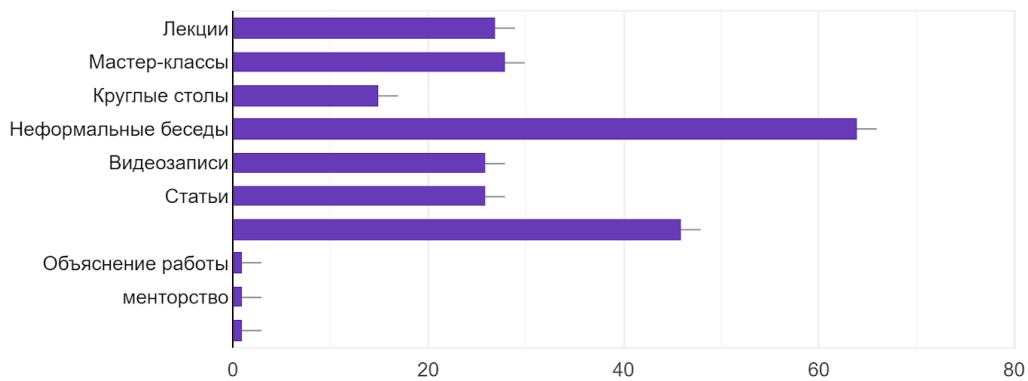


Рисунок 11 – Результаты опроса

Посоветовали бы вы своим друзьям компанию, в которой работаете?
97 ответов

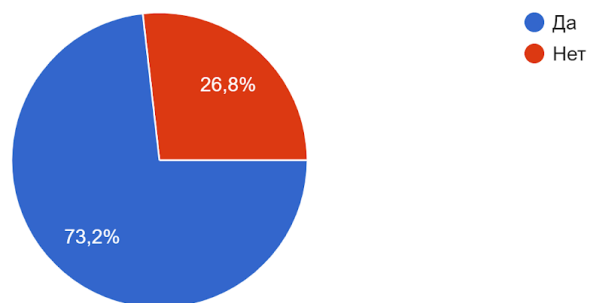


Рисунок 12 – Результаты опроса

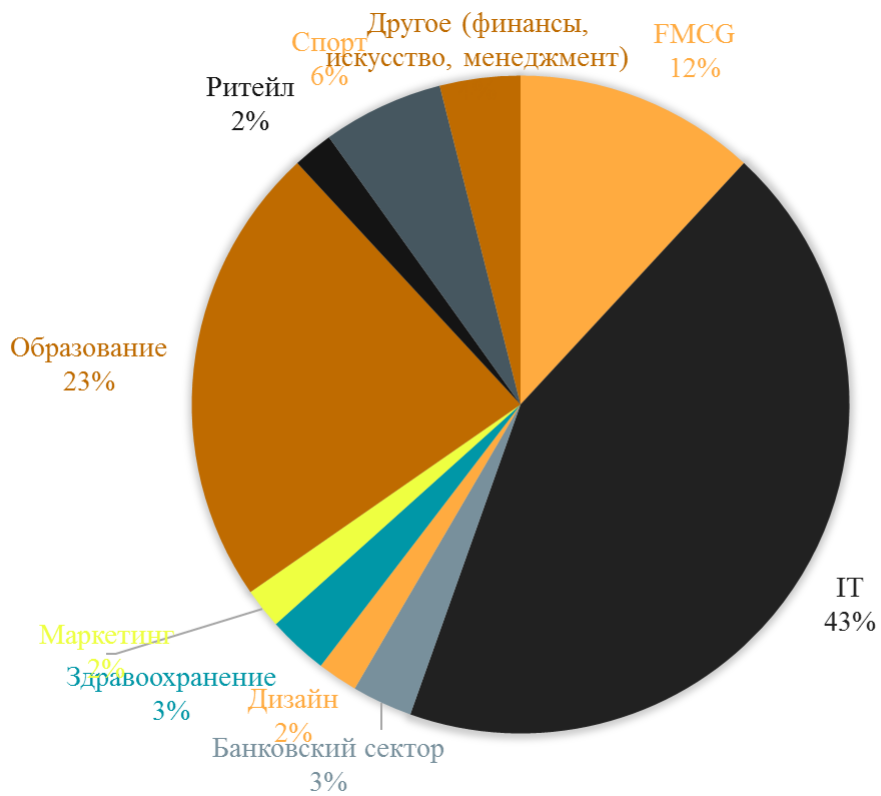


Рисунок 13 – Результаты вопроса «Сфера вашей профессиональной деятельности»

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Сравнительный анализ интеллектоемких компаний

Таблица 1 – Сравнительный анализ обучения в компаниях

Критерий оценки / компания	Яндекс	Сбербанк	Jet Brains	Росатом	Kaspersky	Тинькофф	Mail Ru Group
Позиционирование внутреннего бренда	Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни.	Стать одной из лучших финансовых компаний мира. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей	Ежедневное решение увлекательных задач для виртуозных разработчиков. Мы создаем интеллектуальные программные решения, избавляющие человека от рутины.	Мы все – Росатом. Работа в команде единомышленников позволяет достигать результатов. Вместе мы сильнее и можем добиваться самых высоких целей. Успехи сотрудников – успехи компании.	Мы здесь, чтобы спасти мир	Профессиональная среда, современные технологии, карьерный рост.	Мы стремимся делать удобные и актуальные продукты. Не боимся конкуренции, не исключая и внутреннюю конкуренцию между нашими командами, не сдерживаем проекты в развитии, что позволяет им оставаться независимыми.
Инструменты проявления отношения к сотрудникам	Яндекс предоставляет сотрудникам: медицинскую страховку; Зоны отдыха, спонсорство спорта, курсы талантов. Бизнес-программы КУ, онлайн-курсы, тренинги, деловые игры, корпоративная библиотека, выпуск своих изданий, подготовка к кембриджским экзаменам, карьерные карты, индивидуальные планы развития.	Свободный дресс-код, гибкий график работы, зп, выше рыночной. Зоны отдыха, спонсорство спорта, курсы талантов. Бизнес-программы КУ, онлайн-курсы, тренинги, деловые игры, корпоративная библиотека, выпуск своих изданий, подготовка к кембриджским экзаменам, карьерные карты, индивидуальные планы развития.	JetBrains предлагает сотрудникам увлекательную работу в дружном динамичном коллективе, Высокая зп, Офисная библиотека с рабочими книгами и журналами Обучение, включая языки Поездки на профессиональные конференции в Европе и США.	Всем работникам обеспечиваются возможности профессионального развития и карьерного роста. Трехуровневая система подготовки кадров. Отбор потенциальных кандидатов проводится через соответствие личности ценностям компании.	Отсутствие дресс-кода, ДМС, расширение технического кругозора, бесплатное обучение, в том числе 11 иностранным языкам, оплата мобильной связи, спорт, сауна в офисе, возможности релокации.	Обучающие курсы и поездки на конференции Гибкий рабочий график Рабочее место на выбор Рейтинговая система Бесплатные курсы английского языка на территории офиса Софинансирование обучения (оплата конференций, курсов)	Условия для продуктивной работы: комфортные офисы, мощное железо, отсутствие дресс-кода. С первого дня доступен бесплатный фитнес-зал и ДМС, массажные кресла, тихие уголки с пледами и подушками, игровые приставки, кинотеатр, барбершоп. Поддержка внутренних профессиональных сообществ и обмена знаний, участия в IT-конференциях, внутренние митапы и хакатоны.

Таблица 1 – Сравнительный анализ обучения в компаниях (окончание)

Критерий оценки / компания	Яндекс	Сбербанк	Jet Brains	Росатом	Kaspersky	Тинькофф	Mail Ru Group
Отношение компании к обучению	<p>Внутри есть программа адаптация нового сотрудника + наставник. Есть внутренние тренеры, на корпоративном портале можно посмотреть видео с внутренних семинаров по обмену опытом и других мероприятий.</p>	<p>Создание своего специализированного корпоративного университета.</p>	<p>JetBrains активно поддерживает образовательные инициативы, помогая раскрыть свой потенциал. JetBrains Research – объединение научных групп в разных областях знаний, созданное компанией JetBrains. Участники проекта занимаются теоретическими и прикладными задачами.</p>	<p>«Академия Росатома» – ведущий образовательный центр атомной отрасли. Обучение по 50 учебным программам, разработанным по заказу профильных подразделений Госкорпорации. «Техническая академия Росатома» - специализированное учебное заведение, осуществляющее подготовку и повышение квалификации персонала атомной отрасли. AtomSkills – отраслевой чемпионат профессионального мастерства Госкорпорации «Росатом», проводимый по методике WorldSkills.</p>	<p>Бесплатное обучение в различных направлениях, посещение митапов и конференций</p>	<p>Бесплатные обучение и практика на этапе «хантинга» потенциального сотрудника. Создается новое подразделение «Тинькофф образование», которое займется перепрофилированием и подготовкой кадров.</p>	<p>Внутри В интранете доступен образовательный портал, на котором собрано 150 тренингов, семинаров и курсов</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Экспертный опрос (брендинг)

Таблица 1 – Обоснование выборки участников опроса

Параметр	Обоснование
Описание экспертов	Эксперты, осуществляющие свою профессиональную деятельность на рынке брендинга, маркетинга, внутренних коммуникаций г. Санкт-Петербурга.
Тип выборки	неслучайная квотированная
Метод определения объема выборки	Эмпирический
Минимальный объем выборки	2 респондента
Критерии отбора респондентов	Уровень компетентности в исследуемой области (брендинг); Профиль работы; Рекомендации компетентных лиц; Доступность для исследования; Степень объективности эксперта.
Опрошенные эксперты	Виктор Иванов, бренд-консультант Павел Коваль, бренд-консультант Андрей Сулимко, руководитель клиентской службы агентства Coruna Branding, бренд-стратег Дмитрий Головнев, эксперт по маркетингу, к.э.н.

Гайд экспертного интервью

Дата _____

Имя и фамилия эксперта _____

1. Как вы можете описать/охарактеризовать понятие внутреннего брендинга?
2. Какие элементы по вашему мнению включает понятие внутренний брендинг?
3. Считаете ли вы, что HR-бренд является синоним внутреннему?
4. Как вы видите связь внутреннего бренда с внешним?
5. Встречались ли вам в вашей практике компании с успешно выстроенным внутренним брендом?
6. Какова значимость внутреннего брендинга для компаний различных сфер бизнеса?

Таблица 2 – Экспертный опрос

Вопрос	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
Как вы можете описать / охарактеризовать понятие внутреннего брендинга?	Вторичная моделирующая система, ориентированная на транслирование ценностей компании и её видения существующим и потенциальным сотрудникам.	Внутренний брендинг – брендинг внутри компании, направленный на формирование эффективной бизнес-культуры, системы ценностей и микроклимата.	Это когда персонал компании с одной стороны четко понимает бизнес цели и стратегию компании, а с другой стороны – разделяют ценности компании, знают, куда движется.	Внутренний брендинг - это система инструментов, мероприятий и KPI по формированию бренда в сознании сотрудников компании для согласования и координации действий всей компании на достижение единой цели. Через внутренний брендинг проявляется главная функция бренда для компании - интегрирующая. Миссия и видение не смогут эту задачу решить.
Какие элементы по вашему мнению включает понятие внутренний брендинг?	Инструменты: внутренние СМИ, интранет, соцсети, управление пространством: дизайн, навигация, легендирование, мифодизайн, мероприятия образовательные и развлекательные. Основной параметр оценки: состояние корпоративной культуры.	Это целый комплекс: формирование миссии, системы ценностей и принципов компании, эффективные внутренние коммуникации.	1 – ценности, которые есть у компании, и она хочет, чтобы их видели внешние клиенты. 2 – адаптация и погружение в ценностную среду компании. 3 – если происходит ребрендинг репозиционинг, и тут уже компания внедряет изменения внутрь через HR и маркетинг.	Концепция бренда, которая одинакова для внешней и внутренней аудитории, система KPI связанная с другими KPI компании, набор мероприятий для достижения целевых значений KPI, инструменты мониторинга достижения целей внутреннего брендинга, ответственный бренд-менеджер.

Таблица 2 – Экспертный опрос (продолжение)

Вопрос	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
Считаете ли вы, что HR-бренд является синоним внутреннему?	Да, в моей практике это так.	Нет, внутренний брендинг – часть HR-бренда.	Понятия тождественные, но они не работают сами по себе. HR-бренд стоит рассматривать в контекста всего бренда.	Это разные явления. HR-бренд - это образ компании в сознании людей как работодателя, а внутренний брендинг своей долгосрочной целью ставит, чтобы через формирование образа бренда компании или продукта в сознании сотрудников, достичь цели - формирования правильного образа бренда в сознании потребителей, т.к. именно сотрудники являются носителями бренда. Одним словом, цели у HR-брендинга и внутреннего брендинга разные. Для внутреннего брендинга важно сделать так, чтобы сотрудники стали носителями бренда, его выражали и олицетворяли.

Таблица 2 – Экспертный опрос (продолжение)

Вопрос	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
Как вы видите связь внутреннего бренда с внешним?	Части те же, что и у потребительского бренда. Это главным образом система для разработки. Чтобы был бренд, нужно их прописать, и будет понятно, как бренд ведёт себя в разных ситуациях. В тех проектах по hr-брендингу было как надстройка над корпоративным. Т.е у нас есть позиционирование в целом, что из него наиболее актуально для внутренних коммуникаций и так по всем элементам	Это единое целое, но аудитории и каналы коммуникаций различные	Во-первых, пока нет общего бренда, нет смысла рассматривать отдельные его ответвления. В первую очередь это касается сервисных компаний – где сотрудники напрямую коммуницируют с конечным потребителем. Второй момент, внешний бренд пострадает, если сотрудник, носитель корпоративной культуры не будет готов к защите своей компании. формирование уважения среди сотрудников к бренду внешнему, а также возвращение адвокатов бренда очень важно для бренда.	Их объединяет общая концепция. Внутренний брендинг является инструментом внешнего.
Встречались ли вам в вашей практике компании с успешно выстроенным внутренним брендом?	За концепцию внутренней среды офисов МТС ИТ для которых идеологию разработывали Серебряного Меркурия дали.	Нет	В России одними из первых, кто начал задумываться о значении внутреннего бренда, были Сбербанк и РЖД. Они отстаивали бренд на 360.	Во многом это зависит от успешности внешнего брендинга. Важным условием является постоянство и непротиворечивость коммуникаций. Это встречается очень редко. Почти никогда.

Таблица 2 – Экспертный опрос (окончание)

Вопрос	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
<p>Какова значимость внутреннего брендинга для компаний различных сфер бизнеса?</p>	<p>Значимость растет. Лет 7 назад об этом задумывался преимущественно крупный бизнес, сейчас увеличивается интерес со стороны малого и среднего. С результатами сложнее, тк их сложно мерить и они в долгосрочной перспективе.</p>	<p>Она очень важна во всех сегментах, особенно важна в сегментах, где роль человеческого фактора для создания добавленной стоимости и/или взаимодействия с конечными пользователями бренда (футбольные клубы, хорека, СМИ, авиакомпании, ритейл).</p>	<p>Внутренний брендинг – конкурентное преимущество для любой компании. Мы общаемся в большом кругу людей, нас слышат люди и слушают. Как сотрудники отзываются о компании – то и формирует уважение к продукту. В глазах потенциальных сотрудников, инвесторов, госучреждений, внутренний бренд важен и им надо заниматься всем компаниям.</p>	<p>Перефразирую вопрос: "одинаково ли значим брендинг для разных сфер? Скажу, да - одинаково важен.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Сравнительный анализ подходов к формированию политики внутреннего брендинга

Таблица 1 – Анализ подходов к формированию политики внутреннего брендинга

Критерий / подход	Материальный	Эмоциональный	Когнитивный
Особенность	Политика внутреннего брендинга как совокупность материальных ценностей предоставляемых брендом.	Политика внутреннего брендинга как формирование эмоционального поля и эмоциональных взаимоотношений.	Политика внутреннего брендинга как изменение поведения посредством влияния на нейронную составляющую индивида.
В чем проявляется	Привлечение строится на материальных или предметных выходах, таких как увеличение заработной платы, бонусы, памятные брендированные подарки.	Подход проявляется в получении эмоциональных выгод: развлечения, впечатления, ивенты, события. Основан на инструментах маркетинга впечатлений.	Подход проявляется в закрытие интеллектуальных потребностей – развитие, обучение, полезный контент. Основан на educational-маркетинге, развитие посредством обучающих материалов и мероприятий.
Отношение к внутреннему брендингу	Бренд воспринимается как совокупность материальных атрибутов, низкая вовлеченность в бренд и привязанность.	Бренд воспринимается как совокупность эмоциональных свойств. При достижении верной эмоциональной составляющей – высокая привязанность к бренду.	Бренд воспринимается как драйвер развития, самоопределения и самоактуализации. Про интеллектуальную привязку стоит говорить только тогда, когда закрыты базовые потребности.
Плюсы	Памятный характер информационного воздействия; Оказывает побуждающее и убеждающее действие.	Эмоциональная составляющая информационных сообщений бренда. Длительность воздействия на аудиторию. Интенсивность контакта. Эмоциональный опыт.	Развитие поведенческой гибкости внутренних целевых групп бренда; Изменение поведения участников процесса; Достижение реальных поведенческих изменений, развитие навыков.
Минусы	Формирование привычки к материальным драйверам побуждает к увеличению ее потребности; Необходима финансовая составляющая бизнеса; Короткий период воздействия.	Эмоциональная связь может быть негативно воспринята при неправильном сообщении; Эмоциональная связь оставляет след в эмоциональном поле в течение нескольких часов.	Необходимо вовлечение проектной группы на всех этапах внедрения; Требует усилий со стороны объекта, сознательного поведения; Подразумевает новый образ действий.
Кому и при каких условиях подходит	Как вспомогательный подход к продвижению ценностей бренда; Для сотрудников физической и вспомогательной деятельности.	НКО, сферы искусства, клиентский сервис, B2C. Частично подходит компаниям с дефицитом финансовых ресурсов, а также в период кризиса.	Предприятия, высоко ценящие интеллектуальных работников, человеческий капитал компании. Высокотехнологичные отрасли, интеллектоемкие отрасли.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Жизненный цикл бренда и концепция educational-маркетинга

Таблица 1 – Описание этапов жизненного цикла внутреннего бренда

Этапы	Создание	Внедрение	Рост	Зрелость	Старение	Ликвидация
Отношение к интеллектуемкому капиталу	Интеллектуемкий капитал как основа создания для успешного старта	Интеллектуемкий капитал как основа для привлечения и развития	Интеллектуемкий капитал как драйвер развития	Интеллектуемкий капитал как главный капитал компании	Интеллектуемкий капитал как самообновляемый капитал	Интеллектуемкий капитал как остаточные положительные мнения о команде
Цели внутреннего брендинга на этапе	Формирование видения бренда, идентичности, атрибутов и позиционирования	Повысить узнаваемость бренда у внешних аудиторий; Присутствие бренда в информационном пространстве; Понимание специфики работы у аудиторий третьего уровня (через касание)		Развитие сотрудников Приобщение стажеров, практикантов и молодой ца к узнаванию бренда	Избежать данного этапа и перейти в новый этап развития и роста.	Оставить хорошее мнение о себе. Подготовить почву для нового бренда.
Особенности этапа	Нечеткие цели, Высокие творческие возможности	Преобладание тактических целей Формирование стратегических целей	Стратегические цели Стремительный набор кадров	Всеми силами компании стараются продлить стабильность бренда; К данному периоду командия уже известна и нередко имеет большой портфель брендов;	Самый сложный этап с точки зрения того, что компания не может принять того, что ей необходимо меняться, чтобы быть «на плаву». Нечеткие цели, низкие творческие возможности. Массовый уход кадров.	Угасание жизни бренда. Целей нет. Творческих возможностей тоже.
Действия по отношению к внутреннему бренду	Обеспечить привлекательность для стартовой команды и создателей путем внешнего обучения	Транслировать ценности и принципы компании вовне и внутри		Продлить стабильное существование бренда путем обновления кадров. Изменение вербальной идентификации внутреннего брендинга в зависимости от внутреннего состояния компании.	Обучение внешнее с опорой на ситуацию на рынке. Вормирование нового кадрового резерва и сильного состава.	Оставить положительное впечатление о команде и компании

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. Полная схема метода

1 этап. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ. Цель: поставить определенные KPI (необязательно измеримые)

Оценка целей, желаний и возможностей компании. Установление KPI. Определение бюджета кампании

Модель брифинга SCORE

Модель состояния бренда

Модель определения целей компании

2 этап. ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ. Цель: выявить текущую позицию внутреннего бренда

Анализ существующего положения компании и внутреннего бренда компании с точки зрения разных целевых групп

Ценностный опросник

Метод предельных смыслов

Модель OCAI

SWOT, 7P

Модель квадрантов обучения

Модель ценностных различий

Жизненный цикл внутреннего бренда

3 этап. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДА И ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА.

Цель: выявить наиболее подходящий на данный момент набор ценностей внутреннего бренда компании

Формирование идентичности внутреннего бренда компании на основе анализа, выбор политики внутреннего брендинга, ключевых сообщений аудиториям, мотиваций, стратегии и форматов

Модель выбора стратегических альтернатив

Платформа внутреннего брендинга

Пирамида внутреннего бренда

Модель адаптации к внутреннему бренду

6 этап. РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА. Цель: создать полноценную систему обучения ПВБ

Выбор форматов и методов обучения, проработка сценариев обучения, разработка учебных материалов

Модель компонентов обучения

Модель выбора инструментов обучения

4 этап. ВНЕДРЕНИЕ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА.

Цель: тестирование политики, оценка реакции, доработка, улучшение коммуникации

Реализация политики внутреннего брендинга посредством обучающих технологий.

Тестовый период

Тестирование сообщений

Экстренное реагирование

Наблюдение за целевыми группами

Корректировка каналов и технологий

Реализация системы внутреннего брендинга

Управление системной внутреннего брендинга

Отслеживание вовлечения в бренд

5 этап. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ.

Цель: выявить эффективность разработанной политики внутреннего брендинга и системы внедрения

Анализ полученных результатов от использования educational-маркетинга для вовлечения целевых аудиторий в бренд

Модель обучения Киркпатрика

Рисунок 1 – Метод формирования политики внутреннего брендинга

ПРИЛОЖЕНИЕ 10. Гайд брифинга по SCORE

Цель брифования: подготовить руководителя проекта к последующей релевантной оценке состояния бренда посредством рефлексии и ответов на вопросы про актуальное состояние, проблемы, цели и понимание к чему может привести выполнение и достижение желаемых поставленных целей

Инструкция: брифование стоит производить последовательно, проходя через все этапы опроса. Вопросы необходимо задавать исходя из ориентации блока. Гайд возможно дополнять специфическими вопросами, необходимыми для получения нужной информации.

Таблица 1 – Гайд проведения брифинга по SCORE

Название блока	Symptom	Cause	Outcome	Resource	Effect
Что подразумевает	Актуальное состояние	Причина	Желаемое состояние	Ресурс	Эффект
Что узнаем	Что происходит сейчас	Что привело к тому, что происходит сейчас	Куда стремитесь и что хотите, чтобы произошло	Что нужно, чтобы перейти от актуального состояния к желаемому	Что даст переход к желаемому состоянию
Возможные вопросы	Опишите актуальное состояние вашего бренда, отношений команды, с клиентами и партнерами. С какими проблемами сталкиваетесь сейчас? Что беспокоит ваших сотрудников? Замечаете ли кризисные состояния в компании? Какой уровень заинтересованности в бренде у сотрудников? Разделяют ли сотрудники миссию и ценности бренда? Какой уровень заинтересованности у сотрудников в своем развитии?	Как вы думаете, в чем причина вышеперечисленных проблем? В чем причина подобного отношения сотрудников? Каковы предпосылки текущего состояния бренда?	К каким результатам вы стремитесь как компания, как бренд? Какой бы вы хотели видеть свою команду? Каких партнеров и клиентов вы хотели бы привлечь?	Какие ресурсы вам необходимы для достижения желаемых целей? Какие ресурсы у вас есть (временные ресурсы, человеческие, денежные, желание)? Какой бюджет вы готовы рассмотреть для достижения желаемого результата?	Что вашей компании/бренду даст достижение желаемых целей? Какой эффект вы ожидаете получить от достижения целей?

ПРИЛОЖЕНИЕ 11. Модель состояния бренда (гайд)

Цель: модель позволяет определить состояние бренда по разным параметрам на текущий момент, а также каких показателей хочет добиться бренд.

Инструкция: опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений состояния бренда внутри компании. На предложенные вопросы не существует ни верных, ни неверных ответов.

Чтобы ваша оценка состояния внутреннего брендинга в компании была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

Каждому утверждению необходимо проставить балл от 1 до 10, где 1 – самый низкий показатель оценки, а 10 – максимальный.

Производить оценку параметров необходимо последовательно, начиная с оценки текущего состояния (колонка «сейчас»), затем переходя на оценку желаемого состояния (колонка «предпочтительно»). При необходимости параметры можно изменять на специфические.

Таблица 1 – Пример таблицы оценки

Блок, положение		оценка от 1 до 10	
		сейчас	предпочтительно
Блок 1. Понимание бренда			
1	Понимание сотрудниками ценностей компании	5	7
2	Разделение сотрудниками ценностей компании	7	8
3	Сотрудники знают миссию компании и без труда ее говорят	6	9
	Итого	6	8
Блок 2. Согласованность целей			
1	Согласованность стратегических целей компании и HR-отдела, внутреннего брендинга	6	9
2	Согласованность личных целей сотрудников с целями компании	6	9
3	Стратегическое влияние целей руководства на изменение целей сотрудников	6	9
	Итого	6	9
Блок 3. Развитие системы			
1	Уровень развития компании	7	10
2	Соответствие развития компании с внешним контекстом (развитие экономики, кризисы, технологическое развитие, инновации)	7	10
3	Актуальность развития внутренней системы по отношению к внешней	5	10
	Итого	6	10

Таблица 1 – Пример таблицы оценки (окончание)

Блок, положение		оценка от 1 до 10	
		сей- час	предпочтительно
Блок 4. Корпоративная культура			
1	Уровень корпоративной культуры	7	8
2	Соответствие новых сотрудников оценке Cultural Fit	5	8
3	Поддержка корпоративной культуры со стороны руководства	7	8
	Итого	6	8
Блок 5. Развитие сотрудников			
1	Использование обучения для развития сотрудников	5	7
2	Использование обучения для адаптации сотрудников, воспитания ценностей и изменения курса стратегии	5	8
3	Актуальность навыков сотрудников компании для рынка	7	8
	Итого	5	7
Блок 6. Проработка внутреннего брендинга			
1	Соответствие идеи внутреннего брендинга текущему состоянию	5	7
2	Актуальность нынешних миссии, ценностей, позиционирования	5	7
3	Миссия, позиционирование и ценности лежат в единой целостной магистральной идее	3	7
	Итого	4	7

Таблица 2 – Итоговая таблица

Модель состояния бренда	Сейчас	Предпочтительно
Понимание бренда	6	8
Согласованность целей	6	9
Развитие системы	6	10
Корпоративная культура	6	8
Развитие сотрудников	5	7
Проработка внутреннего брендинга	4	7

ПРИЛОЖЕНИЕ 12. Чек-лист готовности к внедрению политики внутреннего брендинга

ЧЕК-ЛИСТ

ГОТОВНОСТЬ К ВНЕДРЕНИЮ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДИНГА

01 Понять, какие задачи нужно решить с помощью политики внутреннего брендинга

- Проанализировать предыдущий опыт разработки образовательных решений
- Понять, какие проблемы и задачи не получалось решать в привычном процессе разработки
- Выбрать одну из стратегических альтернатив для развития политики внутреннего брендинга
- Проанализировать возможности и оценить риски выбранной политики внутреннего брендинга
- Решить, какие компоненты обучения будут в основе политики
- Подготовить инструменты и контент для обучения

02 Убедиться в готовности управлять процессом

- Вы понимаете и можете объяснить другим набор выбранных ценностей политики
- Вы понимаете, как компоненты обучающего процесса влияют друг на друга
- Вы можете создать эффективный план проекта и график работы, спокойно относитесь к изменениям графика
- Вы умеете держать команду в рамках заданных целей и сроков
- Вы готовы корректировать свой план действий с учетом мнения руководства

03 Подготовить команду

- Убедиться, что все участники команды представляют, как будет проходить процесс разработки и кто на каком этапе к нему подключается
- Наладить коммуникацию внутри команды: выбрать подходящие инструменты для оперативной коммуникации (корпоративные мессенджеры, электронную почту)
- Прописать правила для регулярных встреч команды (очных или онлайн)

04 Выбрать инструменты для управления проектом

- Инструменты демонстрируют каждому, на каком этапе выполнения находятся все задачи проекта, и распределяют их между собой
Это может быть: система управления проектами онлайн (например, Trello или Asana); программное обеспечение для управления бизнес-процессами типа ERP; доска со стикерами в офисе

05 Выбрать инструменты для быстрого создания и изменения контента

- Инструменты для прототипирования (например, Figma, Sketch, Marvel)
- Инструменты для создания диалоговых тренажеров, анимированных видеороликов, презентаций, тестов и т. д.
- Создать фирменные корпоративные шаблоны дизайна

06 Определить инструменты для анализа результатов разработки

- Наладить работу с фокус-группой
- Создать шаблоны листов реагирования, опросов, глубинных интервью, тестов для анализа изменения поведения целевых групп
- Использовать инструменты для анализа поведения пользователей обучающего решения (например, «Яндекс-» и «Google Аналитика») или формы обратной связи для заполнения слушателями после обучения
- Оценка индексов NPS и ROI совместно с руководством и топ-менеджментом

Рисунок 1 – Вид чек-листа

ПРИЛОЖЕНИЕ 13. Оценочные листы

	Отлично	Средне	Слабо		
	5	4	3	2	1
1. Насколько ясны задачи курса?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Насколько эффективны преподаватели курса?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Насколько эффективны блоки курса и применяемые методы обучения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Способствовали ли условия обучению?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Оцените, насколько вы освоил курс?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Отметьте, как планируете применять полученные знания на практике?					
7. Обозначьте наиболее запоминающиеся точки в курсе?					
8. Как можно улучшить программу?					

Рисунок 1 – Пример листа реагирования

Таблица 1 – Пример обзорного теста

1. Обучение улучшило мое обучение на рабочем месте	Полностью согласен 7 6 5 4	Полностью не согласен 3 2 1 не готов оценить
2. Оцените, насколько ваше поведение на работе улучшилось, учитывая все факторы, включая обучение	0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3. Основываясь на предыдущем вопросе, оцените, насколько это улучшение является прямым результатом обучения	0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
4. Это обучение повлияло существенным образом на	<input type="checkbox"/> увеличение качества	<input type="checkbox"/> сплочение коллектива
	<input type="checkbox"/> увеличение понимания работы компании	<input type="checkbox"/> развитие личности
	<input type="checkbox"/> увеличение понимания ценностей и миссии компании	<input type="checkbox"/> увеличение продуктивности на рабочем месте
	<input type="checkbox"/> увеличение планируемых разработок	<input type="checkbox"/> снижение рисков и затрат

ПРИЛОЖЕНИЕ 14. Постановка задачи маркетингового исследования

ВКонтакте

Таблица 1 – Постановка задачи маркетингового исследования

Объект исследования	Предмет исследования (характеристики предмета исследования)	Задачи	Гипотезы
Рынок социальных сетей	Структура рынка, насыщенность, характер конкуренции, емкость рынка, темпы роста	Анализ характеристик рынка с целью определения тенденций его развития и выявления перспективности предложения внутреннего бренда	Рынок насыщен. И на рынке есть несколько лидирующих игроков, которые часто создают новые продуктовые «фичи», туда идут разработчики за интересными и сложными задачами.
Существующий бизнес – компания ВКонтакте	Существующая внутренняя бизнес-модель компании	Анализ текущей внутренней бизнес-модели компании	С развитием штаба компании, необходимо развивать не только внешние коммуникации, но и внутренние и вовлекать в них новых высококлассных сотрудников.
Рынок труда сферы IT	Популярные специалисты, предложение на рынке труда среди узкой целевой аудитории	Анализ трендов рынка соискателей и работодателей.	На рынке труда преобладает спрос и неравносильно малое ему предложение. Ценятся специалисты с опытом работы и талантливые разработчики, которых мало.
Внутренний брендинг компании ВКонтакте	Ценностное предложение компании ВКонтакте для потенциальных соискателей	На основе анализа существующей бизнес-модели компании разработать решение по продвижению внутреннего бренда	Разработка и развитие положений внутреннего брендинга закрывает потребность целевой аудитории в знании о компании как о престижном работодателе.
Потребители	Сегментирование потребителей, поведение потребителя, карта потребителя	Проведение сегментирования потребителей. Анализ потребительского потребления, составление карты потребителя.	Внутренний бренд – новый канал для привлечения нужной целевой аудитории в компанию, а также увеличения силы имиджа бренда.
Конкуренты	Бизнес-модели компаний-конкурентов	Рассмотреть особенности ценностных предложений компаний-конкурентов	Высокая конкуренция среди компаний, которым нужны одни специалисты.
Контактные аудитории	Работа с контактными аудиториями	Анализ точек взаимодействия с контактными аудиториями	Коммуникация эффективна и проста, если быть открытыми к контактными аудиториями.

Таблица 2 – План маркетингового исследования

Состав информации		Вид информации	Источники информации	Методы исследования	Методы сбора информации	Рабочие документы
Объект исследования	Предмет исследования					
Компания ВКонтакте	Существующая внутренняя бизнес-модель компании	Качественная, вторичная	Интернет-ресурсы	Кабинетное	Традиционный анализ документов, контент-анализ	Таблица фиксации информации
Внутренний бренд ВКонтакте	Ценностное предложение компании ВКонтакте для потенциальных соискателей	Качественная, первичная	Интервью с идеологами компании Анализ интернет ресурсов	Кабинетное, полевое	Интервью с идеологами	Таблица фиксации информации, транскрипт опроса
Потребители	Сегментирование потребителей, поведение потребителя, карта потребителя	Качественная, количественная первичная, вторичная	Глубинные интервью с разработчиками, опрос	Полевое	Интервью с разработчиками, опрос целевой аудитории	Таблица фиксации информации
Конкуренты	Бизнес-модели компаний-конкурентов	Качественная, вторичная	Анализ интернет-ресурсов	Кабинетное	Традиционный анализ документов, контент-анализ	Таблица фиксации информации
Контактные аудитории	Работа с контактными аудиториями	Качественная, вторичная	Анализ интернет-ресурсов	Кабинетное	Традиционный анализ документов, контент-анализ	Таблица фиксации информации
Макросреда	Факторы влияния макросреды	Качественная, вторичная	Анализ интернет-ресурсов, статей в СМИ	Кабинетное	Традиционный анализ документов, контент-анализ	Таблица фиксации информации

ПРИЛОЖЕНИЕ 15. Обучающие механики ВКонтакте

Таблица 1 – Обучающие точки контакта в компании ВКонтакте

Канал	Контент	На кого направлен	Позитивный опыт	Негативный опыт
Сообщество, блог ВКонтакте	Внутренние новости о компании	Сотрудники, общественность, потенциальные сотрудники	Информация о компании, опыт, узнать о продукте, узнать о вакансиях	Неочевидный путь к платформе сайта
Участие в конференциях и форумах, митапах	Собственные лекции и воркшопы Стенды на мероприятиях	Сотрудники, потенциальные сотрудники	Неограниченный нетворкинг, новые связи, опыт коллег из топовых компаний	Нет четкого понимания, что ВКонтакте – будущий работодатель
Внутренние чемпионаты по программированию	Выявление лучших посредством соревнования	Стажеры, сотрудники	Развитие сотрудников, поддержка талантов	Усиление конкуренции внутри команды
VK Tech, страница	Кейсы про технологии	Потенциальные сотрудники, сотрудники, бывшие сотрудники, общественность	Разбор кейсов, изучение языков программирования и улучшение навыков, новости о новых технологиях, инсайдерская информация о компании	Нерегулярный выпуск контента
Блог на Хабр	Лонгриды, кейсы, разбор кодов	Сотрудники, потенциальные сотрудники, профессионально сообщество	Изучение языков программирования и улучшение навыков, новости о новых технологиях, инсайдерская информация о компании, разбор кейсов	Нерегулярный выпуск контента, устаревшая информация
VK Education	Образовательный проект, Видеолекции, лонгриды, прямые трансляции из ведущих вузов и с лучших мероприятий	Сотрудники, потенциальные сотрудники, общественность	Изучение языков программирования и улучшение навыков, новости о новых технологиях, инсайдерская информация о компании, разбор кейсов	Нерегулярный выпуск контента
VK Cup	Брендовое мероприятие-соревнование	Потенциальные сотрудники	Драйвер развития отрасли, новые знакомства, улучшение навыков программирования, возможность получения денег или стажировки, чувство гордости	Нет четкого понимания, что ВКонтакте – будущий работодатель
VK Hackathon	Брендовое мероприятие, хакатон	Потенциальные сотрудники	Драйвер развития отрасли, новые знакомства, улучшение навыков программирования, возможность получения денег или стажировки, чувство гордости	Нет четкого понимания, что ВКонтакте – будущий работодатель

ПРИЛОЖЕНИЕ 16. Гайды опросов и глубинных интервью ВКонтакте

Гайд глубинного интервью с сотрудниками компании

1. Расскажите о том, как вы стали работать ВКонтакте.
2. Откуда вы узнали про вакансию? Были ли трудности при поиске вакансии?
3. Рассматривали ли вы другие компании одновременно с ВКонтакте?
4. Как проходило собеседование? Долго ли вы ждали ответа со стороны работодателя?
5. Что стало для вас решающим критерием выбора ВКонтакте как будущего работодателя?
6. Среди ваших одногруппников/друзей/знакомых много программистов?
7. Вы рекомендуете компанию друзьям? Как вы обычно советуете работать ВКонтакте? О каких плюсах рассказываете?
8. Разделяете ли вы ценности компании?
9. Что вам больше всего нравится ВКонтакте?
10. Как вы сейчас видите компанию ВКонтакте внутри? Какие ассоциации возникают?

Гайд глубинного интервью с потенциальной аудиторией

1. Нравится ли вам те задачи, которые вы решаете на данной работе? Что вам привлекло и привлекает в компании, в которой вы работаете? Где вы работали до этого?
2. Что вам не хватает в работе? Есть ли различия между прошлым местом работы?
3. в идеале, чтобы вы еще хотели делать по задачам?
4. Каких результатов вы хотите добиться в будущем?
5. Как вы идете к той цели, которую обозначили? может получаете сертификаты, посещаете ивенты, конференции
6. Что вы будете чувствовать при достижении цели? Может, получите статус среди друзей или знакомых?

ПРИЛОЖЕНИЕ 17. Результаты количественного опроса ВКонтакте

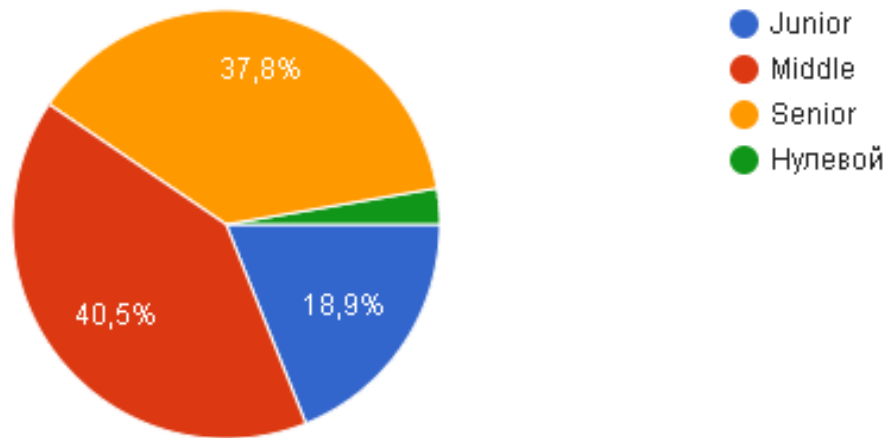


Рисунок 1 – Результаты опроса «Укажите ваш уровень как разработчика»

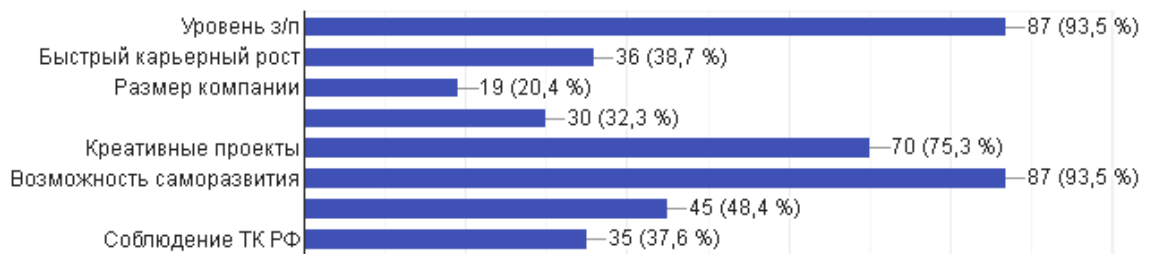


Рисунок 2 – Результаты опроса «Какие критерии важны для вас при выборе будущего работодателя?»



Рисунок 3 – Результаты опроса «Какие ассоциации у вас вызывает бренд ВКонтакте?»

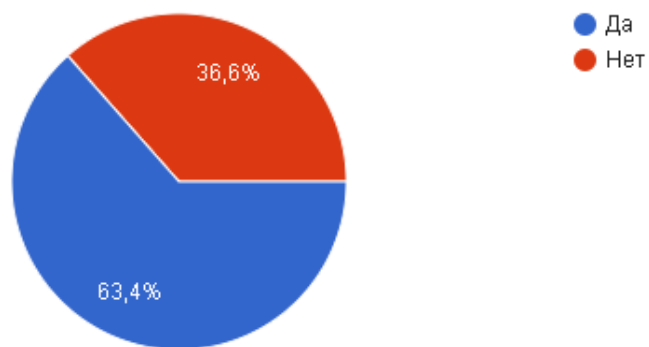


Рисунок 4 – Результаты опроса «Задумывались ли вы о ВКонтакте как о потенциальном работодателе?»

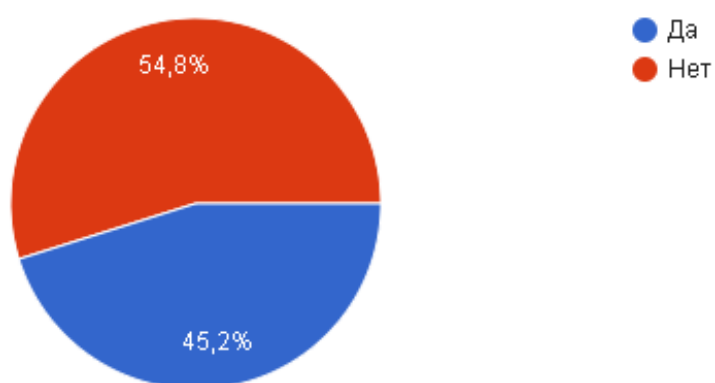


Рисунок 5 – Результаты опроса «Знаете ли вы о мероприятиях ВКонтакте для программистов?»

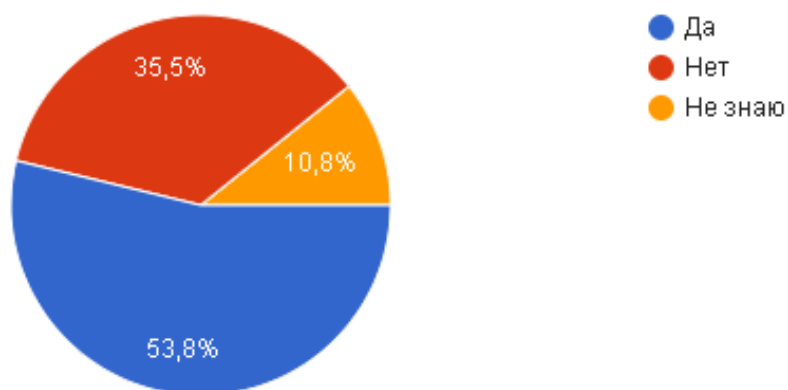


Рисунок 6 – Результаты опроса «Проходят (проходили) в вашем учебном заведении ярмарки вакансий?»

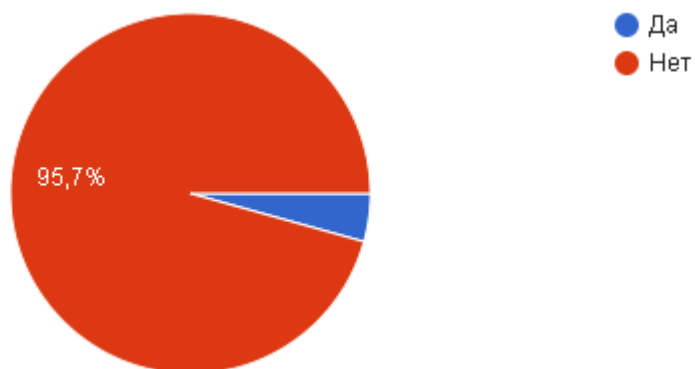


Рисунок 7 – Результаты опроса «Участвовали ли там представители ВКонтakte?»

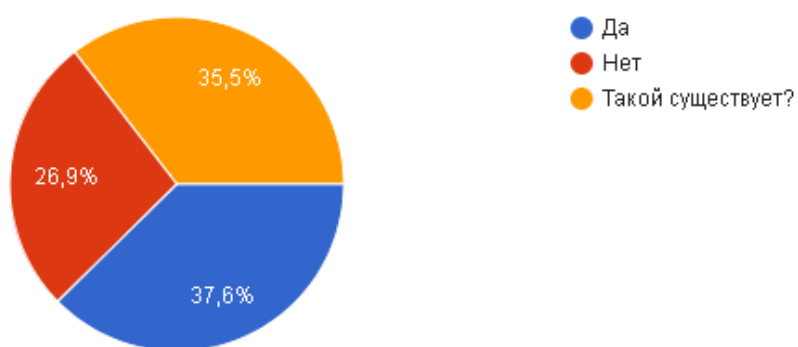


Рисунок 8 – Результаты опроса «Бывали ли вы на job-разделе ВКонтakte с вакансиями?»

ПРИЛОЖЕНИЕ 18. Портрет аудитории ВКонтакте

Таблица 1 – Портрет ядра аудитории

Параметр	Описание
Профиль	Разработчик с высоким уровнем компетенций 22-27 лет.
Образование	высшее профильное, выпускник приоритетных технических вузов (ИТМО, МФТИ, МГТУ им. Баумана, НГУ, МГУ, ВШЭ).
Мотивы	- сопричастность к крутому и современному - жажда лучшей жизни - потребность в постоянном росте
Увлечения	технологии, собственные проекты, путешествия, музыка
Характер	амбициозный, самостоятельный, быстрообучаемый, любознательный.
Барьеры	- репутация «пособника правоохранительных органов» - отсутствие доступной информации - задерживают в другой компании.
Драйверы	- хочу работать в компании, после которой меня возьмут за границей, - офис в доме Зингера, - это круто создавать продукт, которым пользуются абсолютно все.
Манифест senior-разработчика	Я живу работой. Я хочу стать экспертом в своей индустрии. Я делаю мир лучше, оставляя осмысленный вклад в индустрии. Каждый раз ставлю недостижимую цель и достигаю ее. От однообразия мне становится скучно, и я иду к лучшим. Ведь я мечтатель, который хочет изменить мир. И я создатель, который делает реальные вещи. Чтобы создать что-то свое, сначала нужно учиться у тех, кто «на переднем крае». Самое важное - это сильная команда, от которой мне будет чему научиться. Я не равняюсь на других, а завидую. И это зависть — индикатор того, насколько они круты Я повышаю свою узнаваемость, выступая в качестве докладчика.
Инсайт	Я хочу войти в историю, создав продукт, который улучшит жизнь пользователей. Но, как показывает практика, недостаточно написать хорошую программу для того, чтобы люди начали ей пользоваться. Поэтому я иду в сильную команду к лучшим специалистам, учусь у них и реализую себя.

ПРИЛОЖЕНИЕ 19. Платформа бренда ВКонтакте

Таблица 1 – Обновленная платформа бренда ВКонтакте

Элемент многофакторной модели	Пояснение
Компания	ВКонтакте – социальная сеть для быстрой и удобной коммуникации между людьми.
Миссия	Развивать людей посредством развития высокой цифровой культуры общества.
Ценности	- целеустремленность, - будущее общества через навыки личности,
Характер	- технологичный, - вдохновляющий, - современный, - открытый.
Потребитель	Senior-разработчики
Видение будущего	Стать престижным работодателем и привлекательным местом для IT-экспертов
Метафора	Команда – это зеркало бренда
Суть бренда	ВКонтакте – это люди. Место, объединяющее и вдохновляющее экспертов на решение задач для людей.
Позиционирование	Творческая команда профессионалов, объединяющая свои навыки и создающие решения с использованием передовых технологий.
Большая идея	Твой код, создающий историю.

ПРИЛОЖЕНИЕ 20. Постановка задачи и план маркетингового исследования Wrike

Таблица 1 – Постановка задачи исследования

Объект исследования	Предмет исследования	Задачи	Гипотезы
Компания Wrike	Существующая внутренняя бизнес-модель компании	Анализ текущей внутренней бизнес-модели компании	С развитием штата компании и открытием новых офисов необходимо развивать как внешние коммуникации, так и внутренние и вовлекать в них новых сотрудников.
Внутренний бренд компании Wrike	Ценностное предложение компании Wrike, платформа бренда, целевые аудитории	На основе анализа существующей бизнес-модели компании разработать решение по продвижению HR-бренда компании	Развитие и продвижение HR-бренда закрывает потребность целевой аудитории в знании о компании как о хорошем работодателе.
Потребители	Сегментирование потребителей, поведение потребителя, карта потребителя	Проведение сегментирования потребителей. Анализ потребительского потребления, составление карты потребителя.	HR-бренд – новый канал для привлечения нужной целевой аудитории в компанию, а также увеличения силы имиджа бренда.
Контактная аудитория	Работа с контактными аудиториями	Анализ точек взаимодействия с контактными аудиториями	Коммуникация эффективна и проста, если быть открытыми к контактными аудиториям.

Таблица 2 – План маркетингового исследования

Состав информации		Вид информации	Источники информации	Методы исследования	Методы сбора информации	Рабочие документы
Объект исследования	Предмет исследования					
Рынок ИТ	Структура рынка, насыщенность, характер конкуренции, емкость рынка, темпы роста	Качественная, вторичная	Интернет-ресурсы, интервью с экспертами отрасли	Кабинетное, полевое	Традиционный анализ документов, опрос экспертов отрасли	Таблица фиксации информации, транскрипт опроса

Таблица 2 – План маркетингового исследования (продолжение)

Состав информации		Вид информации	Источники информации	Методы исследования	Методы сбора информации	Рабочие документы
Объект исследования	Предмет исследования					
Компания Wrike	Существующая бизнес-модель компании	Качественная, вторичная	Интернет-ресурсы	Кабинетное	Традиционный анализ документов, контент-анализ	Таблица фиксации информации
Внутренний бренд компании Wrike	Ценностное предложение компании, платформа бренда	Качественная, первичная	Интервью с идеологами компании Анализ интернет ресурсов	Кабинетное, полевое	Интервью с идеологами	Таблица фиксации информации, транскрипт опроса
Контактные аудитории	Работа с контактными аудиториями	Качественная, вторичная	Анализ интернет-ресурсов	Кабинетное	Традиционный анализ документов, контент-анализ	Таблица фиксации информации
Макросреда	Факторы влияния макросреды	Качественная, вторичная	Анализ интернет-ресурсов, статей в СМИ	Кабинетное	Традиционный анализ документов, контент-анализ	Таблица фиксации информации

ПРИЛОЖЕНИЕ 21. Гайд для проведения экспертного интервью Wrike

1. Как вы определяете понятие «внутренний бренд»?
2. Равен ли хороший внутренний брендинг «лояльности к компании»?
3. Какие у компании есть задачи по продвижению внутреннего бренда?
4. Каких специалистов вам необходимо привлечь в первую очередь?
5. Можете ли вы описать портрет ориентира сотрудника при привлечении?
6. Есть ли конкретные KPI при привлечении и как происходит их достижение?
7. Когда компания поняла необходимость строить внутренний бренд для привлечения сотрудников? С каких мероприятий начинались попытки построить внутренний бренд?
8. Кто занимается построением внутреннего бренда и его продвижением? Какая по численности команда и какие специалисты входят в нее?
9. Какие у вас задачи как у Head of Employer Branding?
10. Есть ли в компании отдельная стратегия развития внутреннего бренда или проводятся отдельные мероприятия?
11. Можете назвать, какие мероприятия по привлечению специалистов вы проводите?

ПРИЛОЖЕНИЕ 22. Гайд опроса внутренней аудитории Wrike

Легенда: Привет! Мы проводим опрос, который поможет нам выявить состояние внутреннего бренда в компании, а также уровень внутренней экспертизы в компании. Будут вопросы про атмосферу в компании, обучение и ценности. Отвечая честно, ты поможешь нам стать лучше.

1. Укажи период работы в своей компании.
2. Откуда вы узнали об этой компании?
3. Знаком ли ты с миссией, ценностями и целями компании?
4. Какие ценности компании ты можешь выделить?
5. Почему ты выбрал место работы именно в этой компании?
6. Оказал ли на тебя влияние бренд компании?
7. Вы гордитесь работой в компании? Что ты больше всего ценишь в своей работе?
8. Опиши одним словом атмосферу в компании?
9. Общаетесь ли вы с коллегами за пределами компании вне рабочего времени?
10. Рекомендуешь ли ты работу в этой организации друзьям, знакомым, родственникам?
11. Какие образовательные мероприятия (конференции, лекции, интерактивы) ты посетил и тебе запомнились?
12. Какой формат образовательных мероприятий тебе больше всего нравится?
13. Сколько времени ты готов тратить на образовательные мероприятия?
14. Укажи свой возраст.
15. Укажи свой пол.

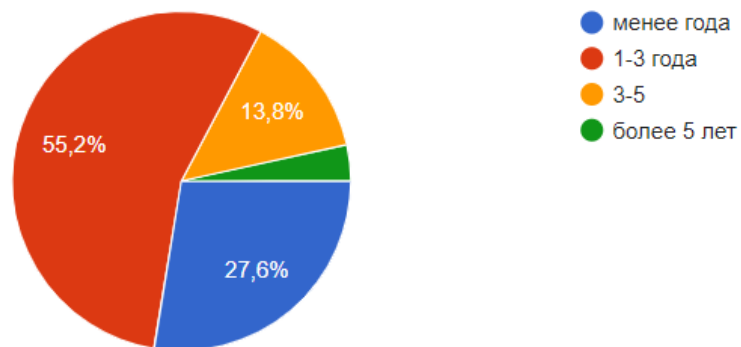


Рисунок 1 – Результаты опроса «Укажи свой период работы в компании»

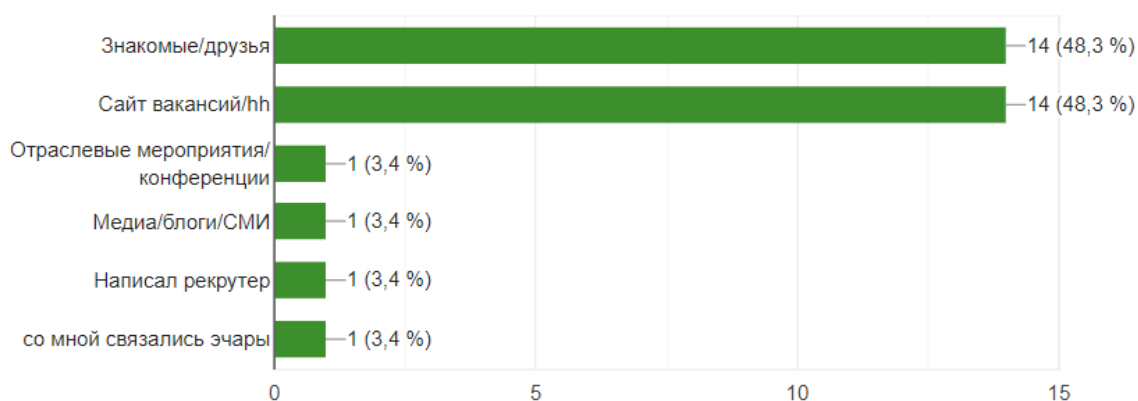


Рисунок 2 – Результаты опроса «Откуда вы узнали о компании?»

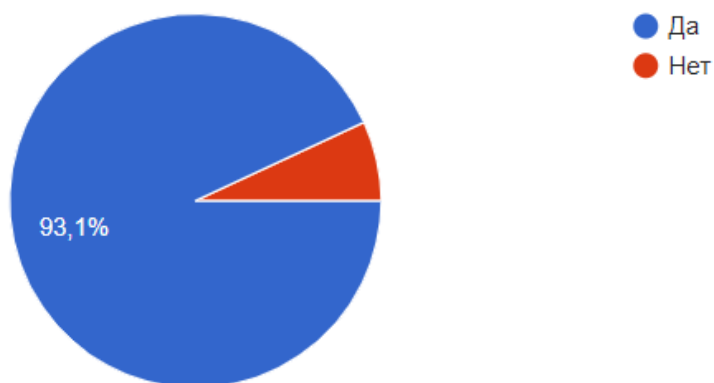


Рисунок 3 – Результаты опроса «Знаком ли ты с миссией, ценностями и целями компании?»

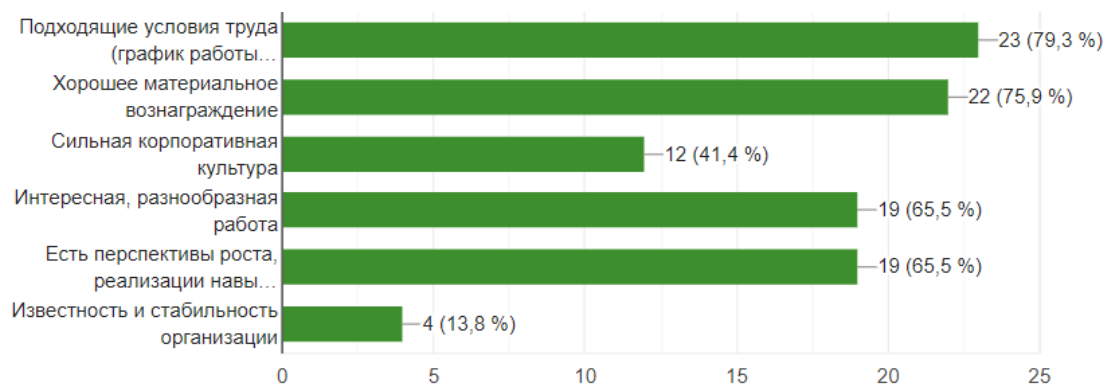


Рисунок 4 – Результаты опроса «Почему ты выбрали именно эту компанию?»

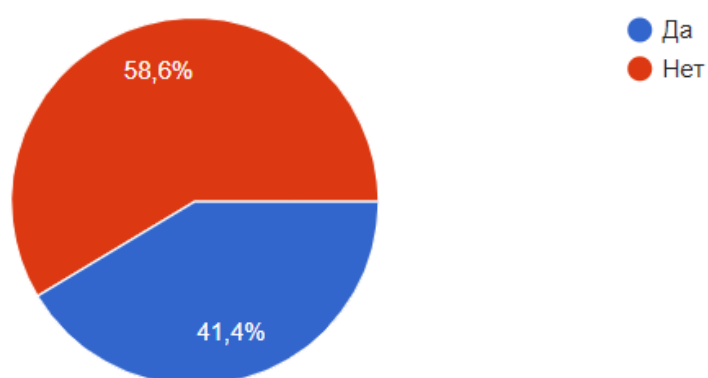


Рисунок 5 – Результаты опроса «Оказал ли на тебя влияние бренд компании?»

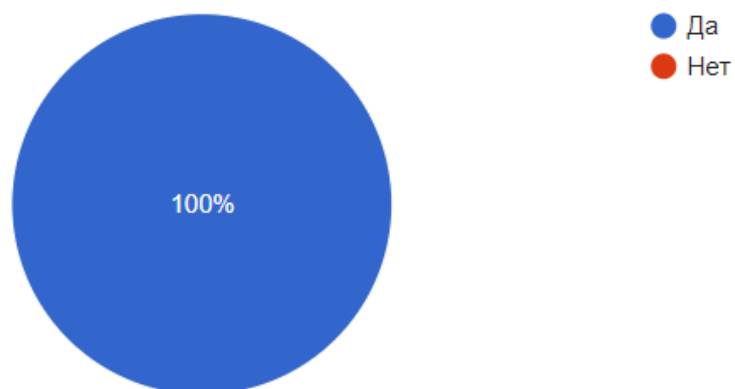


Рисунок 6 – Результаты опроса «Вы гордитесь работой в компании?»

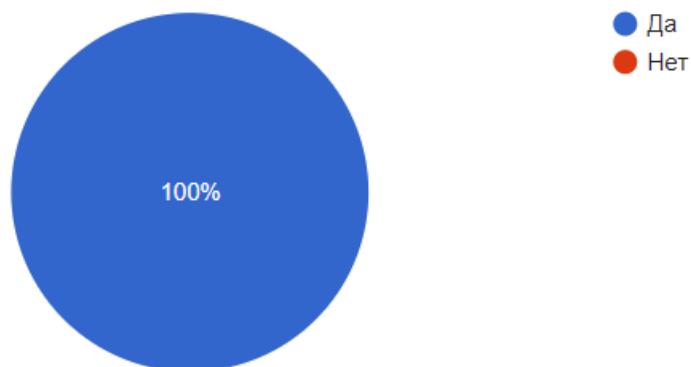


Рисунок 7 – Результаты опроса «Рекомендуешь ли ты работу в компании своим друзьям и знакомым?»

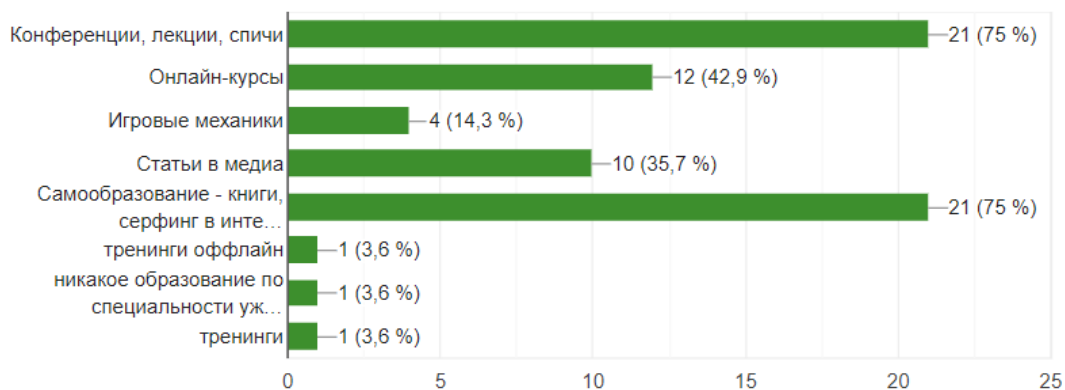


Рисунок 8 – Результаты опроса «Какой формат образовательных мероприятий тебе больше нравится?»

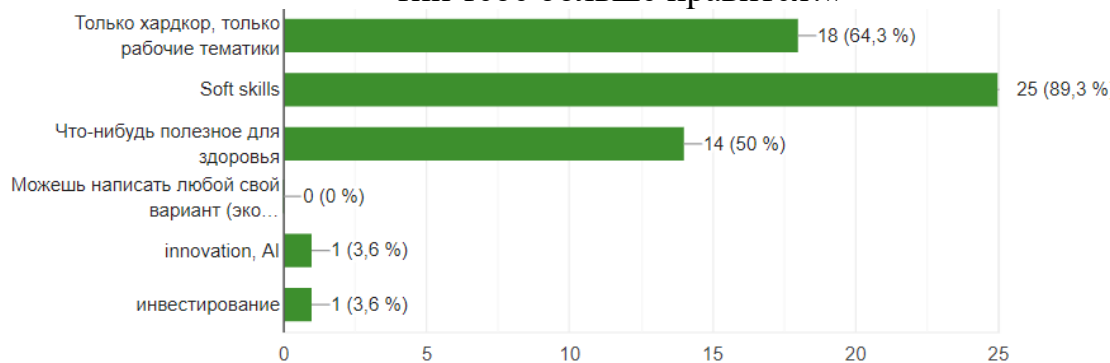


Рисунок 9 – Результаты опроса «Какие тематики мероприятий тебя интересуют?»

ПРИЛОЖЕНИЕ 23. Анализ коммуникаций Wrike

Таблица 1 – Точки коммуникации внутреннего бренда с аудиторией Wrike

Канал коммуникации	Целевая группа	Вид контента	Наполняемость
Online			
Блоги на Хабр, Медиум	Сотрудники Стажеры Потенциальные сотрудники	Обучающий Развивающий Мотивирующий	Статьи о технологиях, разборы кодов, багов
Сайт компании	Преимущественно внешняя аудитория: Потенциальные сотрудники Общественность Акционеры, партнеры	Имиджевый Новостной Информационный	Отзывы Продукты Карьерный раздел Блог Новости Видео, фото
Социальные сети	Сотрудники Стажеры Потенциальные сотрудники Фоловеры Влиятели	Имиджевый Новостной Информационный	YouTube Wrike TechClub Инстаграм @wriketeam Новости компании в Twitter, Вконтакте и Facebook Linkedin
Offline			
Внутренние ивенты	Сотрудники, руководители, стажеры	Имиджевый Развлекательный Обучающий	чемпионаты по программированию, тимбилдинги, просмотр конференций, выезды, корпоративы, очные встречи TechClub
Обмен связью (all hands)	Сотрудники, стажеры	Новостной, информационный, оперативное информирование	Обсуждение проблем, новостей, вопросов
Внешние ивенты	Сотрудники Руководители Потенциальные кандидаты	Обучающий Имиджевый	Доклады на конференциях, презентации, митапы, стенды

ПРИЛОЖЕНИЕ 24. Оценка стратегических альтернатив Wrike

Таблица 1 – Модель выбора стратегической альтернативы

Факторы выбора	Вес	Связь с факторами	
		Набор ценностей ПVB 1	Набор ценностей ПVB 2
Соответствие описания миссии, позиционированию, текущему положению, сложность изменения	0,2	0,6	1,8
Идентичность ПVB, ценностей, характера	0,1	0,1	0,3
Атрибуты ПVB и ассоциации у целевых групп	0,05	0,15	0,15
Интеллектуальная выгода	0,15	1,35	1,35
Механики активации образовательных проектов	0,1	0,3	0,3
Сценарий дальнейшего развития	0,3	0,9	2,7
Сложность реализации на основании текущего положения бренда	0,1	0,3	0,3
Итого, сумма	1	3,7	6,9

ПРИЛОЖЕНИЕ 25. План проведения политики внутреннего брендинга Wrike

Таблица 1 – План проведения политики внутреннего брендинга Wrike

месяц	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август
уровни	1 уровень											
	Ты - драйвер развития команды											
ЦА	2 уровень											
Сотрудники	Wrike your skills. Внедрение активностей корпоративного университета для сотрудников. С постепенной трансляцией во вне. Отсмотр приживаемости формата.											
Потенциальные							Drive Wrike. Развитие сети профессиональных связей, приглашение внешних участников на встречи. Привлечение студентов и школьников. Развитие внешней экспертизы.					
	3 уровень											
Сотрудники	Телеграм-бот	Чек-лист корпоративного университета	Встречи с экспертами	Выпуск журнала с материалами всех лекций с интерактивом	Курс презентаций, лидерства, наставничества							
Потенциальные			Видеотрансляции встреч				Первая встреча в рамках обмена назначений.	Чек-лист, гайд по корпоративному университету	Подготовка материалов для конференции			
	4 уровень											
Проверка	Проверочные голосования в офисе			Тест "Насколько ты райкер"			Марафон Pitch idea	Тест «Насколько ты знаешь культуру Wrike»	Курирование спикеров	Мобильный тренинг по софтам	Выездная неформальная конференция	Награждение, приглашение на стажировки

ПРИЛОЖЕНИЕ 26. Бенчмаркинг корпоративных университетов

Таблица 1 – Бенчмаркинг корпоративных университетов

Название компании	Цель КУ	Образовательные программы	Направления деятельности	Особенность
Сбербанк	Удержание менеджеров, развитие сотрудников, HR-привлечение, создать экосистему вокруг компании, повышение качества менеджмента, создание людей нового качества в эффективных командах	Корпоративный университет включает 100 программ развития корпоративных и профессиональных компетенций, 6 тематических академий и школ структуре университета, 85 книг в серии «Библиотека Сбербанка», партнерство с ведущими бизнес-школами, обязательная программа Сбербанк-500 для менеджеров среднего звена.	Менеджмент, лидерство, корпоративная культура, образование, IT, риск-менеджмент, управление проектами, процессами, финансами.	Кампус с учебным корпусом, гостиницей, спортзалом, бассейном, вертолетной площадкой, энергоцентром и даже очистными сооружениями
IBM	Развитие личных качеств сотрудников, развитие менеджмента	Учебный центр IBM является идеальным бизнес-центром для обучения, обучения или корпоративных мероприятий, который определяет современную функциональность, технологии и красоту.	Лидерство, Soft-skills, IT	Учебный центр IBM является идеальным бизнес-центром для обучения, обучения или корпоративных мероприятий, который определяет современную функциональность, технологии и красоту.
Uber	Создать лояльную корпоративную культуру, возвращение сотрудников	Пилотная программа прошла с октября по декабрь и состояла из 8 курсов по лидерству и стратегии. Курс «Построить и перестроить доверие» Курс уроков лидерства из Древнего Рима.	Soft skills	Создание студии NBX Live. Преподаватель стоит в центре и ведет лекцию, но перед ним находится стена из 60 экранов, где транслируются изображения студентов.
Apple	Привить сотрудникам бизнес-культуру Apple и рассказать им об ее истории	«Общение в Apple», «Управление проектами», «Управление поставщиками», «Что делает Apple, Apple»	Технологии, корпоративная культура	Курсы проводятся круглый год, но не являются обязательными, несмотря на то, что большую часть времени они заполнены.

Таблица 1 – Бенчмаркинг корпоративных университетов (окончание)

Название компании	Цель КУ	Образовательные программы	Направления деятельности	Особенность
GE	Создание культуры обучения, развитие способностей сотрудников, развитие компании через сотрудников	Институт развития менеджмента, исследовательские центры	Управление, менеджмент, лидерство	Работа в GE – это возможность каждый день взаимодействовать с лучшими в своем деле профессионалами, разрабатывать решения, которые затрагивают жизни миллионов людей.
Boeing	Развитие лидерства, выявить лучших людей, обучить и развить их, в том числе, на личном примере и дать возможность лучшим продвинуться по карьерной лестнице	Boeing Leadership Center – обмен опытом с коллегами и лучшими практиками вдали от повседневных отвлекающих факторов. На обучение в Центр лидерства отправляются всего 10-15% сотрудников из числа тех, кто уже попал в программу развития лидеров.	Лидерство	Работодатель с равными возможностями
ABBYY	повышение эффективности на текущих позициях и развитие компетенций в смежных областях.	образовательный IT-проект от ABBYY, студенты под руководством сотрудников решают задачи, стоящие перед разработчиками в компании. ABBYY Open – открытый семинар компании по компьютерной лингвистике. ABBYY Academy – сотрудники делятся опытом и знаниями с коллегами.	менеджмент, маркетинг, бизнес-процессы	
MARS	унификация обучения, профессиональный рост сотрудников, развитие	80 видов induction программ для новых сотрудников, 200 программ для менеджмента	менеджмент, лидерство, IT	Customized Learning Group - инновационное подразделение корпоративного университета, задача решать новые бизнес-задачи, выходящие за рамки решений для обучения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 27. Постановка задач маркетингового исследования

ВIOCAD

Таблица 1 – Постановка задачи маркетингового исследования

Объект исследования	Предмет исследования (характеристики объекта исследования, подвергаемые изучению)	Задачи	Гипотезы
Рынок внутренних образовательных технологий	Структура рынка, объем рынка, основные конкуренты, ёмкость рынка, темпы роста	Анализ характеристик рынка с целью определения тенденций его развития и выявления целесообразности и перспективности предложения образовательной стратегии	Рынок насыщен предложениями интеграторов обучения как в плане направлений обучения, так и в плане форматов. Возможно применение лучших практик для внедрения в компанию.
Компания ВIOCAD	Существующие отношения целевых групп к компании, а также их знание о бренде и лояльность.	Анализ текущего положения бренда, ценностей компании со стороны аудиторий	Потребность в усовершенствовании понимания ценностей компании аудиториями
Внутренний брендинг компании	Качественное отношение целевых групп к бренду, знание ценностей компании	На основе анализа текущего положения компании и взаимодействию с целевыми аудиториями, разработать решения по их обучению	Налаживание взаимосвязей с целевыми группами, формирование лояльности к бренду
Контактные аудитории	Сегментирование потребителей внутреннего брендинга, изучение факторов поведения потребителя	Сегментировать существующих потребителей. Анализ поведения целевых групп.	Внутренний брендинг ВIOCAD увеличивает лояльность, формирует надежную связь с брендом.
Образовательные технологии в компании	Анализ корпоративного университета в компании, образовательных технологий, форм обучения и ресурсов.	SWOT-анализ образовательных технологий в компании, связь внутреннего брендинга с обучением в компании	Компания ВIOCAD обладает сильными возможностями обучения, которые можно грамотно использовать в целях усиления влияния внутреннего брендинга на целевые аудитории.
Корпоративные университеты конкурентов	Выявление новых решений лидеров рынка интеллектуальных компаний.	Проведение бенчмаркинга, анализ трендов среди интеллектуальных компаний.	Интеллектуальные компании как правило становятся лидерами в образовательных технологиях.

Таблица 2 – План маркетингового исследования

Состав информации		Вид информации	Источник информации	Метод исследования	Метод сбора информации
Объект исследования	Предмет исследования				
Рынок образовательных технологий	Тренды и тенденции, Структура и сегменты рынка, Объем рынка, Основные конкуренты, Ёмкость рынка, Темпы роста и прогнозы	Вторичная Качественная	Интернет-ресурсы Интервью с экспертами отрасли	Кабинетное Полевое	Традиционный анализ документов, Готовые отчеты, Статей, Аналитические обзоры, Деловые и отраслевые СМИ, Глубинные интервью с экспертами отрасли
Компания BIOCAD	Существующие отношения целевых групп к компании, а также их знание о бренде и лояльность.	Качественная Вторичная	Интервью с идеологами, сотрудниками. Отзывы бывших сотрудников	Кабинетная Полевое	Глубинные интервью с идеологами, сотрудниками, анализ информации из открытых источников
Внутренний брендинг компании	Качественное отношение целевых групп к бренду, знание ценностей компании	Качественная	Интервью с руководителем проекта, сотрудниками	Полевое	Глубинные интервью, экспертные интервью, метод Шварца, OSAI
Контактные аудитории	Сегментирование потребителей внутреннего брендинга, изучение факторов поведения потребителя, push и stop факторы	Качественная Вторичная	Интервью с сотрудниками, интернет-ресурсы	Полевое Кабинетное	Глубинные интервью, анализ интернет-источников
Образовательные технологии в компании	Анализ корпоративного университета в компании, образовательных технологий, форм обучения и ресурсов.	Качественная	Интервью с сотрудниками, основателями проекта, LMS	Полевое	Conjoint-анализ, глубинные интервью, эксперимент, наблюдение

ПРИЛОЖЕНИЕ 28. Многофакторная модель платформы бренда BIOCAD

Таблица 1 – Многофакторная модель внутреннего бренда компании

Фактор	Наполнение
Позиционирование	международная инновационная биотехнологическая компания, объединившая научно-исследовательский центр мирового уровня, современное фармацевтическое производство, доклинические и клинические исследования, соответствующие международным стандартам
Миссия	Улучшение и продление жизни людей посредством предоставления эффективных, безопасных и доступных комплексных решений в области наук о жизни
Ценности	<p>Команда: в BIOCAD принято говорить: «Мы вместе достигли результатов», признавая участие и роль каждого и силу синергии команды.</p> <p>Вовлеченность: Вовлеченность в свое дело – это то, что отличает сотрудников BIOCAD, это основа удовольствия от работы и удивительных результатов, которые достигает команда.</p> <p>Саморазвитие: BIOCAD – компания, построенная на экспертизе. Для нас задачи каждого дня – это непрерывное повышение профессионального уровня.</p> <p>Честность: говорить правду не всегда просто, но только открытое обсуждение и корректная обратная связь могут продвинуть нас в решении сложных задач и сделать нас лучше.</p> <p>Целеустремленность: каждый из нас ориентируется на результат и имеет привычку считать, что все возможно. Мы умеем преодолевать возникшие преграды и никогда не опускаем руки, решая задачи.</p> <p>Ответственность: наша ответственность – в рациональном использовании ресурсов нашей компании, готовности каждого брать ответственность на себя, принимать решения и быть внимательным к деталям.</p> <p>Осознанность: работа в BIOCAD - это в первую очередь осознание того, для чего мы работаем – смысла проектов, задач, решений. Осознанность помогает видеть свою роль и поддерживать ясность мысли.</p>
Основа деятельности	приобретение передовых знаний для создания инновационных жизненно важных лекарственных препаратов и оптимальных условий счастливой жизни наших пациентов
Кредо	Творческий и профессиональный подход к решению задач. Терпение и кропотливый труд – наш залог успешного достижения целей.
Слоган	Расширяя горизонты жизни

ПРИЛОЖЕНИЕ 29. Ценностные наборы ВЮСАД

Таблица 1 – Таблица ценностей и свойств

Ценность	Характеристика	Свойства
Стимуляция	<p>Нужна новизна и глубокие переживания.</p> <p>Жизнь полная впечатлений.</p> <p>Нравятся постоянные изменения, преодоление новых и разнообразных трудностей.</p> <p>Любит риск, приключения и новые открытия.</p> <p>Занимается разными делами.</p>	<p>Активный</p> <p>Открытый</p> <p>Смелый</p> <p>Рискованный</p> <p>Инновационный</p>
Самостоятельность	<p>Ставит собственные цели, руководствуется своими намерениями.</p> <p>В достижении целей надеется на свои способности.</p> <p>Поступает по-своему. Нравится быть свободным в планировании и выборе своей деятельности.</p> <p>Преодолевает препятствия используя свои креативные способности, опираясь на богатое воображение и склонности к изобретательству.</p> <p>Неограничен рамками в мышлении и действиях.</p> <p>Любопытный, интересуется тем, что происходит вокруг.</p> <p>Важно интересоваться многим</p>	<p>Свободный</p> <p>Изобретательный</p> <p>Любопытный</p> <p>Независимый</p>
Безопасность	<p>Обеспечивает безопасность для других людей и себя.</p> <p>Достигает гармонии, стабильности общества и взаимоотношений.</p> <p>Любит социальный порядок.</p> <p>Одинаково важны как безопасность семьи, так и национальная безопасность.</p> <p>В достижении целей важную роль играют взаимное расположение, взаимопомощь.</p> <p>Безопасность и власть путем поддержания своего имиджа и избегания унижения.</p>	<p>Надежный</p> <p>Безопасный</p> <p>Гармоничный</p> <p>Лечащий</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 30. Внутреннее обучение в компании ВЮСАД



Рисунок 1 – Форматы внутреннего обучения в компании ВЮСАД

Таблица 1 – Продвижение CUB

Канал коммуникации	Форматы
Telegram-канал	Образовательные посты Новости Анонсы курсов и конкурсов Фирменный стикер-пак
Почтовые рассылки	Информационные рассылки о новых курсах, новостях обучения
Внутренний конкурс по экспертизе	Проводится раз в полгода Эффект поддержки для инициативы сотрудников Написание статей от сотрудников
Корпоративное TV	Информационная поддержка Тизеры новых курсов
Полиграфия	Вспомогательное свойство На количество материалов установлено ограничение: не более одного на рабочее пространство Должна быть согласованность в материалах дополнительные плакаты при проведении одной кампании вешать нельзя

ПРИЛОЖЕНИЕ 31. Точки обучающих коммуникаций ВЮСАД

Таблица 1 – Точки коммуникации

Канал коммуникации	Целевая группа	Вид контента
Online		
Телеграм-бот biotags	Сотрудники, руководители, стажеры	Новостной, информационный, оперативное информирование
Телеграм-канал be-learning	Сотрудники, руководители, стажеры	Обучающий, развлекательный
Email-рассылка ВЮСАД news	Сотрудники, руководители, стажеры	Новостной, оперативное информирование
Портал СUB	Сотрудники, руководители, стажеры	Новостной, оперативное информирование, обучающий
ВЮСАД TV	Сотрудники, руководители, стажеры	Новостной, оперативное информирование, развлекательный
Социальные сети	Сотрудники, руководители, стажеры, школьники, студенты, потенциальные сотрудники, СМИ	Новостной, оперативное информирование
Подкаст ВЮСАД	Сотрудники, руководители, стажеры	Новостной, неоперативное информирование
Сайт компании	В большей степени – потенциальные сотрудники, школьники, студенты, акционеры, партнеры, СМИ	Имиджевый
Карьерный сайт	Соискатели: потенциальные сотрудники, потенциальные стажеры	Имиджевый, новостной
Страница на агрегаторах вакансий	Соискатели	Имиджевый
Offline		
Журнал ВЮСАД news	Сотрудники, руководители, стажеры	Имиджевый, новостной, неоперативное информирование
Печатные POS материалы	Сотрудники, руководители, стажеры	Рекламный, имиджевый, обучающий, новостной, неоперативное информирование
Инсталляции в офисах	Сотрудники, руководители, стажеры, партнеры, акционеры	Имиджевый, развлекательный, новостной, неоперативное информирование
Спецкурсы	Школьники, студенты	Обучающий, имиджевый
Экскурсии	Школьники, студенты, потенциальные соискатели	Обучающий, имиджевый, развлекательный
Дни карьеры	Школьники, студенты, потенциальные соискатели	Имиджевый, развлекательный, обучающий
Welcome-день	Новые сотрудники, новые стажеры	Имиджевый, обучающий

ПРИЛОЖЕНИЕ 32. Гайд глубинного интервью с сотрудниками ВЮСАД и описание сегментов

Легенда: Добрый день, меня зовут ХХХ, мы проводим исследование внутреннего обучения в компании. Все данные шифруются, обобщаются и не разглашаются посторонним лицам. Также отдел обучения компании ВЮСАД не узнает кто и как отвечал. Я буду задавать вам вопросы, а вы постарайтесь, пожалуйста, отвечать честно.

1. Опишите ваш стандартный рабочий день, на что обычно тратите время помимо работы?
2. Что вы понимаете под понятием “саморазвитие”?
3. Занимаетесь ли вы саморазвитием? Что конкретно делаете?
4. Что было бы для вас интересно в смысле саморазвития?
5. Знаете ли вы о возможности внутреннего обучения в своей компании? Если да, то как узнали? (плакаты, ТВ, новости).
6. Пользуетесь ли вы программами внутреннего обучения в компании? проходите курсы на рабочем месте или после работы?
7. Если нет, то почему? Чаще пользуйтесь онлайн или офлайн курсами?
8. Назовите, какие курсы вы уже прошли, собираетесь пройти? Каких курсов не хватает?
9. Если мы говорим о платформе куб, как вам интерфейс? что нравится, что не нравится? Что не удобно?
10. Как часто вы заходите на платформу и что является основным поводом для ее использования?
11. Подписаны ли вы на Телеграм-канал про e-Learning? Если да, то часто заходите на него? Если нет, то почему не подписаны? Интересен ли контент для вас? Есть какие-то пожелания по улучшению контента?
12. Пользуетесь ли вы каким-либо внешними курсами? Почему?
13. На что вы обращаете внимание в первую очередь при выборе курсов?
14. Сколько времени в неделю вы могли бы выделять на обучение?
15. Что служит для вас основной мотивацией для прохождения курсов?

Потребители внутреннего обучения делятся на 3 сегмента: карьеристы, энергичные и научные.

Сегмент 1: карьеристы – «хочу быть выше». Мотивы: желание выделиться, обратить внимание руководства, повышение. Барьеры: нет понимания ценности софт-навыков. Отношение к СУВ: равнодушное, считает, что курсы отнимают драгоценное время и не дают конверсии. Отношение к работе: готов работать внеурочно, добавлять информацию, полезную для коллег.

Портрет сегмента «карьеристов»: Иван, 27 лет, SCRUM-мастер. Мотивация: развитие карьеры через hard skills. Рабочий день проходит активно, решая задачи и взаимодействуя с сотрудниками. В свободное время занимается самообразованием. Саморазвитие – понятие исключительно для карьеры. Выбирает курс по тому, как он поможет вырасти ему как профессионалу. На СУВ заходит, чтобы добавить собственные материалы. Не проходит курсы, т.к. считает, что там нет ничего для его уровня. Заходит по рекомендации коллег. Важен свой статус, собирает корочки и сертификаты для своей компетенции. Страх: Подвергнуть себя отсутствию экспертности, подорвать свою экспертность, опозориться. Застревает на негативных эмоциях.

Сегмент 2: энергичные – «хочу познавать себя». Мотивы: минимальный контроль руководства, удовлетворение личных потребностей. Барьеры: нет мотивации и стимула к изучению. Отношение к СУВ: готов копать и находить интересные курсы, не думая о них как о чем-то сверхважном. Отношение к работе: позитивное, но без энтузиазма, у них есть и другие сферы для самореализации.

Портрет сегмента «энергичные»: Вероника, 31 год, бухгалтер. Мотивация: развитие себя через soft skills. Каждый день насыщен задачами. Это держит ее в тонусе. Иногда забывает о прохождении обязательных курсов. Курс выбирает, чтобы он ей был интересен по тематике и конечному результату. Не обучалась профессиональным навыкам, но ценит саморазвитие посредством книг на гибкие тематики. Погружается в процесс обучения, но, если ее отвлекают – не берется. Считает, что СУВ – хорошая площадка для со-

вокупности знаний. Но иногда путь к определенному знанию заковырестен и неясен. Чувствительна, любит создавать гармонию и любое отклонение стремится восстановить.

Сегмент 3: научные – «хочу видеть результат». Мотивы: личностное признание, помощь миру, статус. Барьеры: быть как все. Отношение к СУВ: как к социальной площадке – может новости читать, записаться на конференции. Отношение к работе: готов работать не за деньги и повышение, а за идею.

Портрет сегмента «научные»: Михаил, 30 лет, научный сотрудник. Мотив: площадка для социализации. Трудяга, влюбленный в свою работу. Работает везде, где он находится. Ориентирован на результат. Курс выбирает по внутренней мотивации, если это реально нужно для работы. СУВ – возможность быстро влиться в процессы компании. Переживает необходимость решения задач как свою собственную, лично значимую проблему. Мотивирует высший смысл своей деятельности. Чтобы быть деятелем, активным преобразователем он останавливается на чем-то одном из двух альтернативных возможностей. Не видит границ в мире. Страх: не получить признание, славу, не совершить прорыв, не принести пользу.

ПРИЛОЖЕНИЕ 33. Система продвижения ценности обучения ВЮСАД

Таблица 1 – Коммуникации на целевые группы

Группа ца	Цель	Ключевое сообщение	Формат обучения
Группа 1			
Сотрудники	Привить ценность обучения внутреннего, ценность командной экспертизы, циркуляции знаний	Ты – драйвер развития компании. развивайся сам и развивай других	Внутрикорпоративный портал СUB Офлайн-мероприятия Телеграм-чат План развития
Стажеры	Сформировать лояльность к бренду компании, приобщить к ценностям компании	Развивайся и будь с лучшими	План развития Курсы на портале СUB
Новые сотрудники	Показать все «преlestи» работы в компании, приобщить к ценностям	Теперь ты – часть команды. Превращай свой потенциал в историю успеха и спасенные жизни	Велком-день Велком-пак Интерактивный образовательный квест
Руководители	Мотивировать потребность к развитию своих подчиненных	Ты – стимул развития своих подчиненных. Будь лучше и развивай других.	План развития Достигатор целей Курсы и внешнее обучение
Группа 2			
Акционеры	Показать, что бизнес развивается посредством развития сотрудников	Бизнес развивается, когда развиваются его сотрудники	Аналитические отчеты Email-маркетинг
Партнеры	Показать, что быть партнером компании-лидера отрасли – престижно	Будь частью нашего развития	Партнерские пакеты Email-маркетинг Партнерские программы развития
СМИ	Сформировать интерес к социальным инфо-поводам компании	Новости науки доступны каждому	Спец-проекты Дни открытой науки Экскурсии
Участники мероприятий	Сформировать интерес к бренду, лояльность, показать и привить ценности бренда	Мы – драйвер науки и знаний. Создавай будущее вместе с нами.	Курсы, спец-проекты Презентации Учебный класс Квесты Экскурсии
Группа 3			
Знакомые и родственники	Приобщение к ценностям компании, формирование лояльности	Сложные технологии доступны каждому.	Дни открытой науки Экскурсии Благотворительные мастер-классы

ПРИЛОЖЕНИЕ 34. Тактические решения для продвижения ценности обучения ВЮСАД

Двусторонняя карта навыков сотрудника. Карта навыков – твой ориентир развития. Карта навыков позволяет увидеть перспективы и возможности сотрудника, направленные на рабочие процессы. Карта навыков составляется при устройстве на работу и основывается на сфере деятельности сотрудника и его интересах. Карта – средство достижения целей сотрудника. Возможность выбирать свой путь и контролировать свою карьеру. Важно делать результаты видимыми. Сотрудник должен понимать, как его личные результаты влияют на компанию и на его коллег (рис. 1).

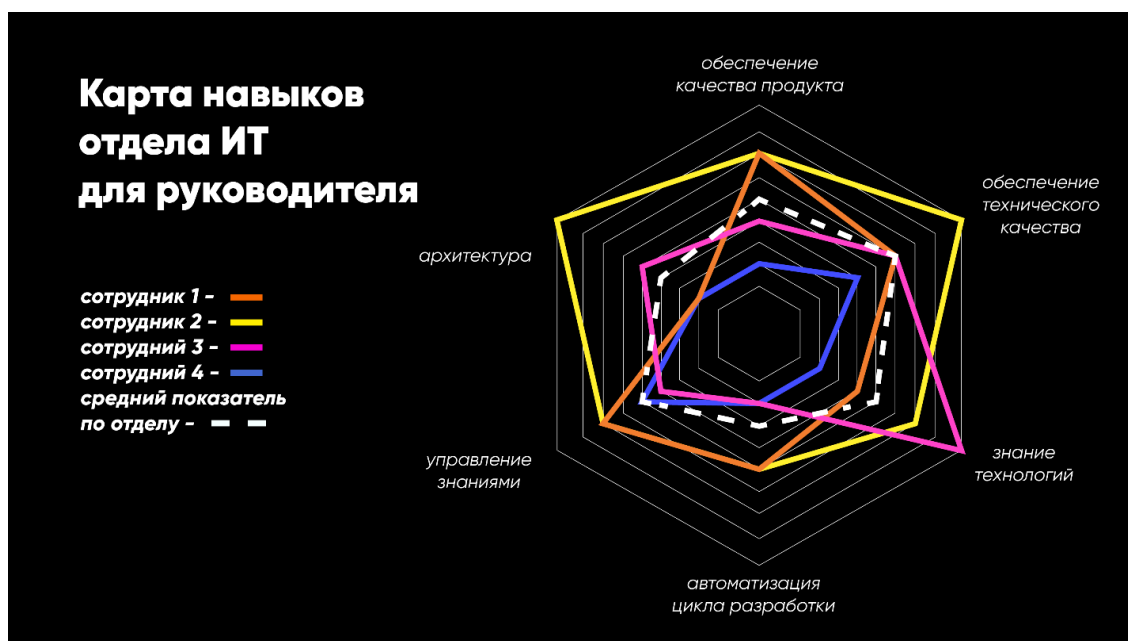


Рисунок 1 – Карта навыков сотрудников для руководителя

Программа достижений. Система нефизических ачивок позволяет проявлять свою индивидуальность в образовательном процессе (рис. 2). Ачивки открываются за различные действия со стороны обучающегося. Задачи ачивок – дополнительное удовольствие для обучающегося, удовлетворение от процесса. Формулировки: Молекула добра, Новая формула науки, Досье на клетку, Колба со смыслом, Дотошный ученый, Генетический код обучения. Также для каждого направления деятельности возможны свои супергеройские способности и миссия к которой они стремятся.



Рисунок 2 – Система ачивок в карте навыков сотрудника

Офлайн стикеры (рис. 3) – материальные поощрения достижений и прохождения курсов на внутренней образовательной платформе СUB. Мотив к действию: секретные офлайн-стикеры получает сотрудник, который прошел определенный курс.

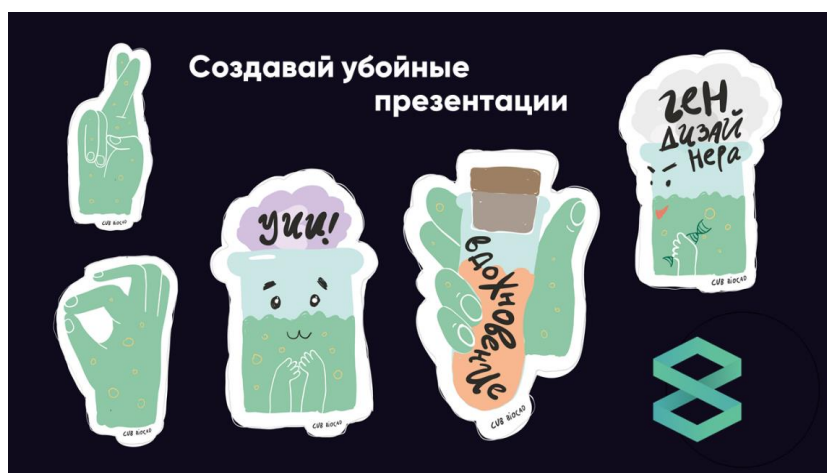


Рисунок 3 – Пример стикеров

Принцип: стимулирующие меседжи (афиши, новости, посты) с упоминанием того, что при прохождении курса можно получить небольшой бонус – секретные стикеры (специально разработанные командой под этот курс).

Гайд возможностей. Наглядный гайд (рис. 4), который показывает, какие существуют курсы на внутренней платформе. Формат: плакат для работающих уже сотрудников. Обоснование: доступность коммуникации в любом рабочем месте. Главная цель: показать ценность внутреннего обучения

для сотрудников, привлечь внимание. Мотив к действию: разобраться, зачем вообще нужен CUB и дистанционные курсы. Знать, какие есть курсы.



Рисунок 4 – Гайд курсов

Принцип: превратить внешнюю академическую мотивацию во внутреннюю: убедить сотрудника в том, что обучение сделает его жизнь лучше, а карьерный рост – быстрее.

Агенты влияния среди сотрудников. В роли агентов влияния – сами сотрудники компании, которые призывают своих коллег в доброй и неформальной форме пройти курс, подписаться на телеграм или инициировать обучение. Выявление агентов происходит с помощью теста Белбина (архетип разведчик).

Портрет агента влияния по Белбину: разносторонне развитый. Любопытный и общительный. Легко умеет входить в контакт с людьми. Фантазер и креативщик. Генерирует новые идеи. Рассказывает о чем-то новом. Поддерживает внутреннюю атмосферу в команде

Создание образовательного открытого клуба стиле TedEX. Идея: конференция на базе компании, куда могут по предварительной записи попасть

все желающие: студенты, школьники, родственники. Темы лекций могут быть разнообразными: наука, бизнес, дизайн и т.д. Периодичность – раз в три месяца. Каждый сотрудник может поделиться своими уникальными темами. Решает проблему не проявления инициативы саморазвития и развития коллег. Проявление инициативы в саморазвитии посредством компании.

Переносная интерактивная недельная зона CUB'a (рис. 5). Идея: интерактивная зона куба на неделю появляется в разных офисах. В эту неделю можно получить бонусы за прохождение курсов, анонсируются новые курсы на платформе. Возможно привлечение брендов партнеров (агрегаторы обучения, системные интеграторы интерактивных зон).



Рисунок 5 – Пример интерактивной зоны

ПРИЛОЖЕНИЕ 35. Постановка задач маркетингового исследования

4U Camp

Таблица 1 – Постановка задачи маркетингового исследования

Объект исследования	Предмет исследования (характеристики объекта исследования, подвергаемые изучению)	Задачи	Гипотезы
Образовательный проект 4U Camp	История, ценности компании, направление деятельности, группы аудиторий.	Анализ текущего положения бренда, ценностей компании со стороны аудиторий.	Потребность в усовершенствовании понимания ценностей компании аудиториями.
Внутренний брендинг компании	Состояние внутреннего бренда, отношение целевых групп к бренду, знание ценностей компании	На основе анализа текущего положения компании и взаимодействию с целевыми аудиториями, разработать решения по их обучению	Налаживание взаимосвязей с целевыми группами, формирование лояльности к бренду
Контактные аудитории	Сегментирование групп внутреннего брендинга, изучение факторов их поведения	Анализ и сегментация существующих групп аудиторий.	Внутренний бренд увеличивает лояльность групп, формирует надежную связь с брендом.
Образовательные технологии в компании	Анализ обучающих механик в проекте, технологий, форм обучения и ресурсов.	Выявление образовательных технологий в компании, связь внутреннего брендинга с обучением в компании.	Специфика компании предполагает сильные возможности обучения, которые можно грамотно использовать в целях усиления влияния внутреннего брендинга на целевые аудитории.

Таблица 2 – План маркетингового исследования

Состав информации		Вид информации	Источник информации	Метод исследования	Метод сбора информации
Объект исследования	Предмет исследования				
Образовательный проект 4U CAMP	Существующие отношения целевых групп к компании, их знание о бренде и лояльность.	Качественная Вторичная	Интервью с идеологами, сотрудниками.	Кабинетная Полевое	Глубинные интервью с идеологами, сотрудниками, анализ информации из открытых источников

Таблица 2 – План маркетингового исследования (окончание)

Состав информации		Вид информации	Источник информации	Метод исследования	Метод сбора информации
Объект исследования	Предмет исследования				
Внутренний брендинг проекта	Качественное отношение целевых групп к бренду, знание ценностей компании	Качественная	Интервью с руководителем проекта, сотрудниками	Полевое	Глубинные интервью, экспертные интервью, метод Шварца, ОСАИ
Контактные аудитории	Сегментирование потребителей внутреннего брендинга, изучение факторов поведения потребителя, push и stop факторы	Качественная Вторичная	Интервью с сотрудниками, опрос сотрудников	Полевое Кабинетное	Глубинные интервью, анализ интернет-источников
Образовательные технологии в компании	Анализ обучающих механик в компании, образовательных технологий, форм обучения и ресурсов.	Качественная	Интервью с сотрудниками, основателями проекта	Полевое	Глубинные интервью, наблюдение

ПРИЛОЖЕНИЕ 36. Наборы ценностей 4U Camp

Таблица 1 – Наборы ценностей

Набор ценностей 1	Набор ценностей 2	Набор ценностей 3
Фактор творчества	Фактор силы	Фактор социальности
Творческий	Успешность	Помощь
Стремления	Амбиции	Социальное равенство
Свободный	Требовательность	Справедливость
Ориентирован на познание	Компетентность	Общительность
Чувства	Трудолюбие	Экстравертность
Состязательность	Лидерство	Активность
Активность	Результат	Импульсивность
Любознательность	Соперничество	Энергичный
Изобретательность	Целеустремленность	Чувства
Развитие	Профессионализм	Заинтересованность
Новаторство	Качество	Доверие

ПРИЛОЖЕНИЕ 37. Выбор стратегических альтернатив

4U Camp

Таблица 1 – Модель выбора стратегических альтернатив

Факторы выбора	Вес	Связь с факторами		
		Набор ценностей ТВОРЧЕСТВО	Набор ценностей УСПЕХ	Набор ценностей СОЦИАЛЬНОСТЬ
Соответствие описания миссии, позиционированию, текущему положению, сложности изменения	0,2	1,8	1,8	1,8
Оценка соответствия идентичности, характеру и ценностям	0,2	1,8	1,8	1,8
Оценка соответствия атрибутам и ассоциациям от политики внутреннего брендинга	0,2	1,8	0,6	1,8
Оценка соответствия получения интеллектуальной выгоды от бренда	0,2	0,6	0,6	1,8
Оценка соответствия обучающим активностям для продвижения	0,1	0,3	0,3	0,3
Оценка соответствия дальнейшему желаемому сценарию	0,05	0,45	0,15	0,45
Сложность реализации на основании текущего положения бренда	0,05	0,45	0,45	0,45
Итого, сумма	1	7,2	5,7	8,4

ПРИЛОЖЕНИЕ 38. Многофакторная модель платформы бренда

4U Camp

Таблица 1 – Платформа бренда 4U CAMP

Фактор	Описание продуктивное	Отражение во внутреннем бренде
Суть	Лагерь для тебя	
Метафора	Модель мира успешных людей	
Позиционирование	Ведущий языковой английский лагерь в Челябинске. Английский лагерь, в котором можно стать успешным человеком.	Мы – команда, которая делает детей лучше. Мы разные, и делимся этим с окружающими, sharing развивает каждого из нас. Ты можешь примерять на себя разные роли, учиться новому, познавать лучшее, а мы поддержим. С нами ты можешь быть разным, и в этом наша сила.
Миссия	Растить новое поколение успешных людей, делать мир детей лучше, давать возможности для активного познания мира детям. Делаешь мир лучше - лучше ты сам как человек	Каждый из нас стремится стать позитивной role model для детей. Мы делаем мир детей лучше, и растем как личности вместе с детьми.
Ценности	друзья, развлечение, веселье, психологическая и физическая безопасность, эрудиция, смелость, результат	
Рациональные преимущества	Качество, опыт, всестороннее развитие ребенка, носители языка, достойный отдых	Мы профессионалы в своем деле. Уже 20 лет мы делаем лагерь, который развивает и развлекает.
Иррациональные преимущества	Веселье, друзья, положительные эмоции, воспоминания	Мы создаем то, ради чего дети ездят в лагерь, а родители считают 4U Camp лучшим местом отдыха для своего ребенка. Мы создаем атмосферу, которая складывается из тысяч разных эмоций детей.
RTB	20 лет опыта, разносторонне развитая команда кемпидеров, преподаватели и кемпидеры постоянно повышают свои знания английского, наличие носителей языка	
Индивидуальность	Ребенок-заводила. С его лица не сходит улыбка, смех заражает окружающих, он живет положительными эмоциями. Его нескончаемой светлой энергии хватит, чтобы захватить весь мир. Он добрый и любит помогать другим. Для него нет преград и каждый день он учится чему-то новому: спорт, языки, танцы, пение. То, что развлекает его и развивает.	В каждом из нас живет тот ребенок, который хочет отдать частичку себя всему миру, побывать во всех странах, поговорить со всеми людьми, попробовать все на свете. И мы помогаем детям стать лучше и транслируем им, что возможности и желания не имеют границ.
Характер	Открытый, смелый, любознательный, общительный	
Атрибуты	Яркость, смех, интеллект, эмоции	

ПРИЛОЖЕНИЕ 39. План политики внутреннего брендинга 4U Camp

Таблица 1 – Компоненты обучения политики внутреннего брендинга

месяц	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
уровни	1 уровень												
ца	Everything that makes a kid awesome is everything you are												
ца	2 уровень												
Newbie	Know the sampleading. Привлечение новичков, реклама, блог, посты в соцсетях	Learn & Try. Прохождение курсов онлайн и офлайн о работе в лагере, обучение				SESSIONS. Активное обучение в течение летних смен, коучинг и менторство для новичков от опытных кемплидеров			Remember the feelings, get ready to start. Сбор фидбека, оценка результатов, обучение креативу, инициативные марафоны, подготовка к осенним и зимним сменам.				
Old guys		U are the part of 4U Camp. Развитие навыков преподавания посредством, коучинг, креативные сессии, шэринг											
	3 уровень												
Newbie	U-leaders Blog	тест "Какой ты U-leader?"	Курс "Я - кемплидер", чек-листы о работе, велком-бук			Коучинг+книга кемплидера			Празднование профессионального праздника кемплидера "the 3rd of September"		U-leaders Blog, креативный челлендж		
Old guys			Креативный марафон, челленджи		Коучинг								
	4 уровень												
Newbie			Тест на знание английского		Prep days (проверка в двухдневном лагере)	Практические задачи на сменах							Марафон новых идей и проектов "Pitch your idea"
Old guys				Мобильный тренинг о лагере, работе с детьми									