Дипломная работа на тему:

PR-технологии в формировании имиджа компании как работодателя

Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретические основы формирования имиджа компании как работодателя

1.1 Возникновение внутреннего и внешнего персонал-имиджа в маркетинге персонала

1.2 Анализ факторов, влияющих на формирование HR-бренда

1.3 Применение и классификация PR-технологий в маркетинге персонала

Глава 2. Формирование положительного имиджа компании как работодателя на примере компании «Шелл»

2.1 Характеристика

2.2 Определение и анализ целевой аудитории, сегментация рынка труда

2.3 Выбор и реализации стратегии создания имиджа привлекательного работодателя в лице компании

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Введение

Актуальность исследования заключается в том, что высококлассного специалиста ценят всегда и на Западе, и в российских компаниях. Актуальными являются и проблемы разницы в уровне квалификации персонала между крупным городом и регионом. Сегодня предпосылками для всплеска активности на рынке труда стал экономический рост. Хотя, с другой стороны, наступают времена кризиса, тем не менее парадокс заключается в том, что в кризисных условиях профессиональный работник ценится ещё выше. Вслед за этим ужесточились критерии оценки специалистов. Формируется ситуация, при которой приблизительно одни и те же специалисты, которых со временем не стало больше, востребованы сразу повсюду.

Проблематика состоит в том, что современную ситуацию в РФ многие называют «рекрутинговым бумом». Профессионалы высшего ранга иногда получают несколько предложений о работе на протяжении одного дня. В подобных обстоятельствах всё злободневнее встают две проблемы: как работникам выбирать лучшее из представленного на рынке труда, и как работодателям привлечь и удержать истинно ценных сотрудников.

В этой связи первостепенными задачами компаний является грамотное позиционирование на рынке труда. Де-факто, компании проводят специальные маркетинговые исследования, направленные не на привлечение клиентов, а на привлечение в свои ряды ценного профессионального состава работников. Подходы «маркетинг для сотрудников», известные как «Война за таланты», были разработаны в 1997 году экспертами McKinsey и получили на Западе достаточно широкое распространение. Суть подхода в том, что компанию, выступающую в качестве работодателя, преподносят как некий продукт, и это позиционирование проводится в отношении её персонала и рынка труда в целом. Работники видят определенную выгоду от «приобретения» данного продукта, видят уровень сопряженного риска и вносят своего рода плату, то есть, вкладывают свои таланты, рабочую квалификацию и энергию в развитие компании-работодателя[[1]](#footnote-1).

Степень разработанности проблемы заключена не только в рамках этой теории, но и параллельно с другими. Об одной из них и пойдет речь в нашем исследовании. Это связано с нуждой позиционировать компании на рынке труда и также разрабатываются проблемы имиджа компании как работодателя. Западные источники для изучения данной проблемы – это всегда бренд работодателя. Если когда-то имиджмейкеры компаний, прежде всего, были ориентированы на то, чтобы удовлетворить потребность сбыта (кстати, это и сейчас актуально для компаний-производителей FMCG товаров), то в наше время всё чаще компания стремится позиционировать себя как успешного работодателя на рынке труда.

Целью дипломной работы будет изучение использования PR технологий в области формирования имиджа компании, а также выявление главных характерных качеств и особенностей применения «public relations» технологий в создании положительного и отрицательного имиджа компании на рынке труда.

Для достижения целей важно решить следующие задачи исследования:

1) сформулировать дефиницию понятия «имидж компании», определить её место в экономических процессах в современной России;

2) проанализировать имеющиеся научные работы по вопросам формирования имиджа компаний, несмотря на отсутствие комплексного социологического исследования особенностей формирования имиджа компании как работодателя;

3) изучить использование PR-технологий как основного инструмента формирования имиджа компании как работодателя;

4) выявить главные способы PR-технологий при формировании имиджа компании;

5) дать оценку современным методам PR.

Объектом исследования является имидж компании, типология имиджмейкера, а также сложность и многогранность самого понятия «имидж».

Предметом исследования является процесс формирования имиджа в сфере PR технологий и при воздействии масс-медиа на общественное мнение в ходе представления компании как работодателя на рынке труда.

Методической базой для исследования послужит классическая база исследований, которая в данном случае поможет рассмотреть инструменты, методы и основные принципы формирования имиджа, основанные и сформулированные еще в начале прошлого века ведущими исследователями в этой области познания, такими как С. Блэк, Э.Л. Бернейз, А. Ли, А. Оэкл и другими.[[2]](#footnote-2)

В соответствии с намеченной целью и определёнными задачами, в первой главе исследования автор дипломной работы повествует о сущности понятия «имидж компании», а также теоретические основы понятия PR. Будут рассмотрены некоторые общие моменты и аспекты данной проблемы, затем будет проанализирована двойная стратегия создания имиджа работодателя при помощи рассмотрения примеров из практики PR.

Глава 1. Теоретические основы формирования имиджа компании как работодателя

1.1 Возникновение внутреннего и внешнего персонал-имиджа в маркетинге персонала

Новые приемы маркетинг персонала представляются исследователям, как более важный или более свежий взгляд организации на личные аспекты и на личную привлекательность для занятых и потенциальных работников. Большинство специалистов считают, что внедрение систем маркетинга является задачей не только служб персонала, но и всех сотрудников, которые работают с персоналом или представляют организацию во внешних средах - начиная с руководства и заканчивая профессиональными работниками отделов, которые тесно связаны с потребителями (клиентами) и внешней деятельностью организации. В данном исследовании автор попытается дать четкое представление о видах, технологиях маркетинга, которые так или иначе могут применяться в организации.

Сущность и виды маркетинга персонала представляют собой целый ряд аспектов, которые рассматривают рабочие ресурсы с двух сторон: 1) как товар, где главным являются потребительские свойства работников; 2) как покупателя, который покупает рабочее место в обмен на свой труд.

В случае рассмотрения данного вопроса в таком ракурсе мы имеем, с одной стороны, рынок рабочей силы и, с другой стороны, рынок рабочих мест. В качестве товара рабочая сила будет оцениваться работодателями и зависеть от персонального выбора, его решения. Если рассматривать носителя рабочей силы, как покупателя, то он осуществляет оценку и принимает самостоятельное решение о поиске, выборе надлежащего рабочего места. Его выбор зависит от того, насколько рабочее место способно мотивировать его возможности и способность к труду и удовлетворять его ожидания.

Большинство отечественных организаций под маркетингом персонала подразумевают исключительно работу, которая так или иначе предшествует найму кандидатов на вакансии. Иными словами внешний маркетинг рассматривается, без рассмотрения собственных сотрудников в качестве объекта маркетинга персонала. На самом деле же рынок персонала постоянно функционирует на каждом предприятии. Весь внутренний маркетинг персонала состоит в том, что каждый работник имеет какие-то определенные качества, благодаря которым может покинуть свое место в организации и выиграть в любом конкурсе на какое-то новое рабочее место, но не производит подобных изменений, так как его держат на месте благополучные условия труда: климат на производстве, перспективы для развития, постоянная и возможно стабильная оплата труда и многоедругое[см. рис.1].

**Внутренний маркетинг**

Работник не ищет новую работу, так как его устраивают условия труда

Рис. 1.1. Внутренний маркетинг персонала направлен на сохранение профессиональных кадров

Таким образом, исходя от места развития (поля деятельности) следует различать внешние и внутренние процессы маркетинга персонала. Маркетинг персонала подразумевает собой, что предприятия концентрируют свои усилия на внешнем рынке рабочей силы. Главной задачей маркетинга персонала являются процессы внешнего профилирования предприятия, что главным образом указывает на передачу потенциальным кандидатам на вакансию положительного настроя и положительного воззрения на организацию, а также обеспечение ее нужными для производства и организации, профессионально пригодными сотрудниками. Для этого осуществляется следующее:

- формирование внешней и внутренней привлекательности организации и самого места работы и доведение соответствующих информационных данных до целевых групп - потенциальных работников;

- выбор и применение эффективных путей и мероприятий по профессиональному обеспечению организации персоналом, например профессиональные консультации, лизинг персонала и другое;

- определение и формулирование определенных предложений по привлечению новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы и сроков покрытия потребностей в персонале - разработка и размещение тематических рекламных объявлений о вакансиях, формирование и развитие особых образовательных программ и другие предложения;

- анализ заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников [приложение 1].

Исследование внешнего рынка рабочей силы должно быть направлено также на выявление новых проблем, которые в перспективе могут стать существенными. Например, в 90-е годы XX в. ученые отмечали необходимость большей интернациональной ориентации маркетинга персонала, которая в настоящее время для многих организаций стала весьма актуальной[[3]](#footnote-3).

Если говорить о конкретном определении, маркетинг персонала - комплексная функция служб управления персоналом организаций или кадровых агентств, предполагающая тщательное и всестороннее изучение рынка труда, спроса на рабочую силу, предпочтений и потребностей работодателей, планирование и прогнозирование ассортимента востребованных профессий, разработку мероприятий по удовлетворению спроса на рабочую силу, выявление потенциальных потребностей работодателей в редких или дефицитных профессиях, изучение потребностей в рабочей силе и формирование покупательских приоритетов в поиске персонала высшей квалификации, сотрудничество со службами занятости, биржами труда, образовательными учреждениями и другими источниками рабочей силы, формирование имиджа работодателя.

Процессы внутреннего маркетинга персонала сфокусированы на работниках, которые уже заняты в организации, и подразумевают принятие во внимание и организацию следующих очень важных пяти факторов, которые влияют на привлекательность места работы:

- уровень задач и ответственности работника на определенном рабочем месте;

- возможности для профессионального роста и реализации карьерного стремления;

- возможность обучения, повышения квалификации и переподготовки при необходимости;

- производственный климат в коллективе, организационная культура;

- формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности [приложение 2].

Одна из главных задач, которые стоят на внутренних рынках рабочей силы, состоит в оптимизации материального и нематериального стимула, а также надлежащих условий труда таким образом, чтобы все рабочие места в организации были и оставались конкурентоспособными, чтобы решения работника - оставаться в организации или нет, выполнять свои профессиональные обязанности качественно или некачественно - было всегда в пользу организации. Принятые работником решения имеют такое же значение для организации, как и принятие решения потребителем, воспользоваться или нет его товарами или услугами[[4]](#footnote-4).

Заимствованные из маркетинга товаров и услуг, технологии маркетинга персонала включают внедрение комплекса маркетинга, или, как его чаще всего называют в западных источниках, маркетинга-mix.

В словарях, которые повествуют о терминологии управления персоналом есть ряд немаловажных терминов. Маркетинг-mix – это совокупность инструментов воздействия на потребителя рынка труда, которые применяются для того, чтобы вызвать у них желаемые ответные реакции. В качестве инструментов такого воздействия можно выделить чаще: товары (product), цены (price), места (place) продажи, стимулирование (promotion) продаж. Как раз из-за одинаковых первых букв (в англоязычном варианте) названия каждой из перечисленных выше составляющих маркетинг-mix часто называют еще маркетингом "четырех пи" (4P). Каждый из элементов маркетинга-mix также имеет комплексный характер[[5]](#footnote-5).

Исходя уже из задействованных маркетинговых инструментов можно применять разные модели маркетинга персонала-mix. Модели управления включают семь главных блоков: исследовательские, выбора рынка персонала, определения вида СМИ, формирование условий договора с работником, определение особенности места работы, оказание содействия новым работникам, забота о занятых сотрудниках.

Разрабатывая стратегическую сторону реализации маркетинга, организации могут применять массовые или целевые ее варианты. Массовые стратегии маркетинга предполагают большой потенциальный рынок, на котором, например, высокая степень массового стимулирования определенных маркетинговых услуг проходит одинаково для каждого из потребителей без ограничений или различий.

Целевая маркетинговая стратегия подразумевает постоянное обслуживание конкретной группы потребителей, которые относятся к одному или целому ряду сегментов рынка, то есть учитывать их особенности. По сравнению с массовым целевой маркетинг обладает рядом несомненных преимуществ. Если фокусировать свою работу на тщательно отобранном сегменте, приспосабливая маркетинг-mix к нуждам потребителей определенного сегмента, организации укрепляют свое положение в каждой конкретной части рынка и, чаще всего, сталкиваются с меньшим количеством конкурентов. Все инструменты целевого маркетинга персонала фокусируются на конкретной целевой группе работников, в качестве которой может выступать иностранный контингент для привлечения на отечественное предприятие, молодые люди, женщины и так далее. Актуальное направление целевого маркетинга представляет собой риплейсмент (replacement), или "нововведение работника" в организацию[[6]](#footnote-6).

Нововведение работников в организации подразумевает два приоритетных направления: в рабочие места по полученным специальностям и в другие профессии. В данную категорию можно отнести лиц, которые долгое время не работали или работали по специальности (профессии), работать в области которой продолжать либо не могут, либо просто не хотят. Типичный риплейсмент - это, к примеру, включение безработного в отношения занятости через службу занятости.

Если традиционные профессиональные новички (имеются в виду выпускник среднего и высшего учебного заведения) по количеству и квалификации не подходят компании, то обращаются к другой целевой группе. В последнее время, наряду с безработными, все выше значение обретают две категории - женщины в возрасте от 30 до 45 лет, которые через определенное время, например, из-за продолжительного перерыва по семейным обстоятельствам, вновь собираются вернуться к профессиональным обязанностям, к своей работе, а также солдаты срочной службы.

Большое количество женщин вышеуказанной группы обладают, безусловно, недостаточным уровнем знаний и обладают небольшими навыками – это конечно пробел, который, по мнению автора просто и без труда устраняется путем индивидуально подобранного образовательного или вводного курса, а также путем обучения новой специальности (переподготовка). Часто людям нравится возвращаться к профессиональной деятельности, но все же подобная привлекательность не должна быть ни в коем случае снижена через предложение работать на более низком месте, чем до этого, то есть занижение статуса (например, по оплате или уровню квалификации).

Если рассмотреть опыт организаций, которые реализуют стратегии риплейсмента, то можно увидеть какого эффекта они достигают – путем обращения к женщинам данной целевой группы, а также к бывшим работницам именно этой организации, за счет гибкости формирования предложения на рабочее место: открывается большой пласт хорошо мотивированного рабочего персонала.

При добавлении женщин в коллектив менеджеры по персоналу стараются проявлять фантазию, благодаря чему они предлагают рабочие места, которые могут занимать женщины вместо мужчин. Безработица в последнее время становится все более и более глобальной проблемой и компания, которая имеют хорошую репутацию имеет возможность выиграть в борьбе за квалифицированные кадры, которые в период кризиса часто оказываются без работы. На диаграмме наглядно видно, как кривая уровня безработицы с 2008 года ползёт вверх[[7]](#footnote-7) (диагр. 1).

На современном этапе предпосылки для всплеска активности на рынке труда заметны всвязи с экономической активностью. Хотя, с другой стороны, наступают времена кризиса, тем не менее парадоксальность ситуации заключается в том, что в кризисных условиях профессионального работника ценят ещё выше. Но вместе с тем, ужесточились критерии оценки специалистов. Выше уже упоминалось о том, что формируется ситуация, при которой приблизительно одни и те же специалисты, которых со временем не стало больше, востребованы сразу повсюду.

Диаграмма 1 Анализ уровня безработицы в России



Современная реальность, которая сложилась в нашей стране, показала не только женскую проблему занятости, но и мужскую, когда из-за необходимости сокращения Российской Армии в особую целевую группу выделились военные. В странах, где преобладает развитая контрактная форма военной службы категории солдат-срочников, включающие не только рядовых, но и младший офицерский состав, чаще всего являются целевой группой организационного риплейсмента. Если анализировать статистику Германии, то около 85 процентов демобилизованных после 2 - 15 лет службы возвращаются к гражданской деятельности в хозяйственных или общественных структурах.

Только на территории России ежегодно демобилизуется более 30 тысяч военных, среди которых офицеры с высшим и без высшего образования. Практика показала, что большинство из них во время службы получили законченное образование или квалификацию, позволяющие на гражданке работать служащим в отделах делопроизводства и продаж, квалифицированными рабочими и мастерами, специалистами по электронике. Согласно опыту офицеры в отставке имеют для хозяйствующих субъектов положительный имидж и получают должность, не являясь объектом риплейсмента. Востребованность же военнослужащих младшего состава значительно ниже, их привлечение к гражданской деятельности как раз возможно через целевой маркетинг персонала.

В последнее время получил развитие интернационально ориентированный целевой маркетинг персонала. Для многих предприятий стран Западной Европы из-за проблем демографического характера, меняющихся ценностей кандидатов на наем и занятого персонала, интернациональные масштабы рынка труда становятся не менее интересны, чем национальный. Выход маркетинга персонала организации за границы своего государства объясняется также желанием большего сближения стран - членов Европейского содружества. Модели целевого, ориентированного на интернационализацию маркетинга персонала могут быть разные. На предприятиях Германии уже давно используют вариант приглашения молодежи из более благополучных в демографическом отношении стран для прохождения стажировок.

Эволюция этого процесса такова, что если первыми стажерами из Португалии, Ирландии, Испании и Франции была молодежь со среднетехническим образованием, то позже рекламные объявления о стажировках стали адресоваться специалистам с высшим образованием, в настоящее время все чаще они нацелены на приглашение молодых менеджеров.

1.2 Анализ факторов, влияющих на формирование HR-бренда

HR-бренд компании не может существовать отдельно от основного бренда, HR-бренд - это отражение стратегии, позиционирования компании. HR-бренд основан на миссии, корпоративной культуре, философии, продвигаемой компанией [приложение 3]. Другими словами, только имея уверенность в позитивном восприятии бренда компании потребителями, можно говорить о построении и развитии HR-бренда[[8]](#footnote-8).

Следовательно, при построении HR-бренда компании, необходимо выделить сильные стороны корпоративной культуры, являющиеся конкурентными преимуществами на рынке трудовых ресурсов. При этом требуется тщательная «сверка» декларируемых ценностей компании и реалий корпоративной культуры. Если этот фактор не проработан, то компания будет нести убытки в результате увеличения текучести кадров, из-за несоответствия ожиданий соискателей и действительности, в которую они попадают.

На этом построение бренда не заканчивается. Успех зависит от тех мероприятий, которые будут проводиться для поддержания желаемого образа. Известно, что основными носителями информации, на основе которой строиться HR-бренд, являются сотрудники компании. Очень многое зависит от того, как сотрудник отзывается о компании и руководстве вне своего рабочего места. На первое место выходит формирование единого понимания ценностей, необходимости следовать корпоративным стандартам. Одним из таких мероприятий может быть внутри корпоративное обучение. Именно во время обучения, вновь прибывшие сотрудники понимают суть происходящих в процессов, впитывают атмосферу компании, проникаются принципами внутренней политики.

В компаниях, которые имеют дело с конечными потребителями, важным моментом является работа над качеством обслуживания клиентов, так как мнение клиентов о компании вносит свой вклад в формирование HR-бренда. Работая в сфере услуг, отчетливо понимаем, что качество оказанной услуги приносит компании не только материальные выгоды, но и потенциальных сотрудников, лояльных компании. По опыту, в числе сотрудников, успешно прошедших через адаптационный период, выделяются именно наши бывшие клиенты.

Сегодня ситуация в компании говорит о том, что наибольшее влияние на восприятие HR-бренда (если не считать влияние основного бренда компании), а значит и привлечение новых сотрудников оказывают два фактора – отзывы сотрудников, которые привлекают в компанию наших бывших клиентов и знакомых, и наличие собственного учебного центра, обеспечивающего старт в профессии и понятные ориентиры на пути к получению стабильного дохода.

HR-брендинг - это работа с репутацией компании как работодателя, ее основная цель - привлечение и удержание персонала. Поэтому, прежде всего, занимаясь построением HR-бренда «с нуля», нужно сформулировать цели, а также выявить потребности и ожидания работающих и потенциальных сотрудников. Такой шаг позволит определить проблемные зоны и наметить пути работы с ними. Определить ожидания внешней, соискательской аудитории позволяет мониторинг рынка труда, который можно проводить своими силами или отдать на аутсорсинг. Например, компания HeadHunter проводит подобные исследования по заказу своих клиентов-работодателей. Изучить потребности и степень удовлетворенности работающего персонала можно, проведя анкетирование сотрудников, причем анонимное анкетирование даст более точную картину[[9]](#footnote-9).

Воспитание лояльности работников – первоочередная задача для HR-отдела, так как сотрудники являются «лицом» HR-бренда компании. Привлекательность компании для работающих сотрудников способствует удержанию кадров в компании и формированию потоков положительной информации о компании вовне. А PR-специалисты должны заняться формированием образа компании, позиционированием ее как эксперта в своей отрасли и коммуникациями с потенциальной аудиторией (соискателями) посредством СМИ.

Сильный HR-бренд характеризуют прозрачная система мотивации персонала, достойный компенсационный пакет, продуманная программа адаптации новых сотрудников, программы обучения и развития персонала. Необходимо использовать такие ресурсы, как корпоративная газета, web-сайт компании с информативной, регулярно обновляемой страницей с вакансиями, с полным, «цепляющим» описанием предлагаемой работы и спецификой самой компании. Корпоративные блоги также помогают видеть плюсы и минусы работы с персоналом. Важны открытость и готовность руководства к общению с сотрудниками, организация внутрикорпоративных мероприятий, которые создают атмосферу дружелюбности и сплоченности: слетов, конференций, праздников.

Имидж компании на рынке труда имеется постоянно, независимо от того, прикладывает ли компания какие-то целенаправленные усилия по его созданию и развитию или нет. Если компания не управляет своей репутацией как работодателя, то репутацию будут формировать стихийные факторы, зачастую на которые просто невозможно повлиять. Многое зависит от степени известности торговой марки, репутации топ-менеджера (топ-менеджеров) компании, а также от слухов, сплетен, информационных данных, которые исходят от работающего или бывшего сотрудника. Очень часто такие мнения направлены в отрицательную сторону. А корректировать однажды сложившиесямнение о компаниичасто бывает намного труднее и сложнее, чем создавать его «с чистого листа».

Именно поэтому в компаниях, стремящихся создать свой положительный образ, понимают, что в этом процессе нет мелочей.

На его формирование влияет каждый сотрудник – девушка на ресепшн, оператор контакт-центра, коллега за соседним столом, менеджер по персоналу, руководитель отдела, департамента, холдинга. Буквально все.

Именно когда удастся компанию сделать привлекательной, в отношении мест работы для своих сотрудников, то сами по себе сотрудники будут с радостью и удовлетворением рекомендовать ее как достойное и актуальное место работы. Таким образом, HR-брэндинг начинает работать на компанию. Все эти моменты позволят привлечь в компанию надлежащие достойные кадры. В качестве следующей задачи будет выступать поддержание и развитие HR-бренда, так как брендинг – это непрерывный процесс.

Сильный HR-бренд подразумевает под собой четко и профессионально продуманную HR-стратегию компании, которая эффективно реализуется как в сторону внешнего рынка (для соискателя), так и в сторону внутреннего (для сотрудника компании).

В качестве оптимального варианта формирования HR-бренда выступает создание его изнутри, на базе основных принципов работы компании, её истории развития, корпоративных ценностях и мотивационных программах[[10]](#footnote-10).

Формирование и хранение внутреннего HR-бренда подразумевает кропотливую работу, которая включает в себя ряд этапов: диагностический анализ нынешней ситуации на предмет соответствия запросу целевых аудиторий и для выявления проблемного участка; исследование основных потребностей и ожиданий сотрудников, а также соискателей; процессы планирования и разработки HR-стратегии компании (то есть то, что мы будем достигать с помощью HR-бренда); выбор эффективных HR-образов компании; разработка и реализация мероприятий, которые направлены на продвижение HR-бренда; а также оценка их эффективности.



Очень важно исследовать несколько аспектов: корпоративная культура организаций; действующие системы мотивации; главные бизнес–процессы. Также важно провести анализ должностей с учетом специфики бизнеса и типа оргструктуры компании.

Формирование приоритетной стратегии HR-бренда берет свое начало в определении ценностей компании и постановки ясной цели и задачи или их множества. Беря во внимание эти два пункта, разрабатываются критерии для выбора кандидатов на определенные руководством вакантные должности. Кроме того, такой стандартизированный подход в рекрутинге дает возможность работодателю привлечь только того соискателя, который будет заранее соответствовать уровню развития организации и ее определенной корпоративной культуре.

Осуществление и внедрение в реальные условия мероприятий по формированию HR-бренда – это активный, регулярный и непрерывный процесс, главным элементов которого является отношения с сотрудниками, в том числе и с теми, которые покидают компанию в связи с той или иной проблемой.

Все процессы работы с сотрудниками должны базироваться на полной честности и открытости. Работодатели, заботящиеся о своей репутации, обязаны неуклонно выполнять все свои определенные обещания. В этом случае сотрудники будут отвечать ему тем же, и ретранслировать ценности HR-бренда компании во внешние среды, тем самым, сами формируя определенные предпосылки для привлечения нового квалифицированного персонала на вакантные должности.

Управление поведением сотрудников происходит через систему управления мотивацией, поэтому очень важно, чтобы она включала в себя как материальное (прямое и непрямое), так и нематериальное вознаграждение. Как правило, западные компании делают акцент на непрямом материальном вознаграждении и нематериальном вознаграждении. Для российских же компаний принципиальным является прямое материальное вознаграждение.

Кроме того, на формирование HR-бренда внутри компании во многом влияет социальный пакет для сотрудников, вместе с тем наличие формирует благоприятную обстановку внутри компании и хороший имидж компании на рынке.

Что может включаться в системы социального обеспечения – социальный пакет? Непрямое материальное вознаграждение:

* общедоступные льготы, которые направлены на весь персонал;
* добровольное медицинское страхование;
* страхование от несчастных случаев;
* негосударственное пенсионное обеспечение;
* питание и так далее.

В качестве дополнительных льгот, которые распределяются по отдельной категории сотрудников или же по их определенному статусуи результату деятельности. Например:

* оплата телефона;
* детский сад;
* займы;
* служебный автомобиль и так далее.

Нематериальное вознаграждение:

* поздравление с днем рождения и с другими знаменательными событиями в жизни сотрудника;
* карьерные возможности;
* обучение;
* фитнес;
* похвалы, награды;
* наставничество;
* доска почета и так далее.

Различные модели стимулирования прямым образом воздействуют на HR-бренд компании. Если имеет место одинаковое или близкое значение материального вознаграждения в различных компаниях, то сотрудники будут осуществлять свой выбор, руководствуясь, в частности, структурой предоставляемого социального пакета.

Социальный пакет чаще всего бывает стандартным для всех сотрудников компании, но может и отличаться исходя из категории персонала. Некоторые предприятия применяютна данный момент времени такой подход распределения льгот, как «Кафетерий», когда сотрудник имеет возможность осуществлять выбор из предоставленных льгот и самостоятельно формировать свой пакет. В таком случае он выбирает те льготы, которые ему больше всего подходят, в соответствии с ценой и общим количеством входящих пунктов в предоставленный ему социальный пакет. «Кафетерии» довольночасто встречаются среди персонала, так как позволяютпользоваться предоставленными льготами в соответствии со своими предпочтениями[[11]](#footnote-11).

Можно сказать, что определенный перечень льгот и доплат становится стандартным пунктом в условиях найма сотрудников. Нужно различать социальные льготы, которые носят обязательный характер, потому что предоставляются в законодательном порядке, и ту часть социального пакета, которая предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам. Социальный пакет не стимулирует качество и результативность деятельности сотрудника. Цель социального пакета — формирование лояльности персонала через удовлетворение, в первую очередь, нематериальных потребностей.

По мнению многих экспертов, стоимость льгот не должна превышать 10—15% от заработной платы сотрудника, а допустимые затраты на управление социальными пакетами — не более 5—7% от их стоимости. При этом необходимо помнить, что социальный пакет не всегда «работает» на привлечение соискателей в ситуации, когда прочие базовые составляющие не отвечают их пожеланиям[[12]](#footnote-12).

Если речь идет о HR-бренде, то предполагается наличие у уже работающего или потенциального сотрудникамнения о сотрудничестве с компанией. Такое мнение должно формироваться, как яркое, уникальное, притягательное для тех людей, которые интересуют руководство компании. Чем полнее и четче представляется ценностная основа мотивации работника, тем проще в итоге будет осуществитьпоиск стимулов, которые будут способны войти в резонанс с его личностными ценностями. В основу системы мотивации может быть положена любая из уже имеющихся моделейреферентного процесса. Тем более что в конце двадцатого столетия их было создано огромное множество.

Выбор должен зависеть от реальностиопределенной отрасли, а также степени распространенностии известности компании, стратегической задачи для каждого конкретного бизнеса. Но модель — не панацея. Попытка заменить живое, актуальное видение глубинных мотивов, подвигающих человека к действию и, вместо этого, строго следовать модели, вряд ли окажется успешной.

Искусство построения компании, привлекательной для работника на ценностном уровне, как раз и заключается в способности связать организационные реалии конкретной компании с тонкими чаяниями множества разных, порой заранее неизвестных, людей. Критерий качества HR-бренда, исходя из предложенного описания, весьма прост. В компании оказываются только нужные, соответствующие ей по духу и настроению люди.

Безусловно, любая компания стремится, чтобы выбор самых талантливых потенциальных соискателей был в ее пользу, так как только сильные сотрудники сделают все возможное для успешной реализации целей компании и получения максимальной прибыли. Поэтому для любой компании так важно сформировать правильный имидж работодателя. А формирование имиджа работодателя зависит от формирования HR-бренда.

Очевидно, что все ищут более интересные и выгодные условия для своего будущего места работы, особенно если это соискатели, которые понимают свою уникальность и известны на рынке труда. Кандидаты обращают внимание не только на предлагаемую заработную плату, но также и на совокупный социальный пакет.

Социальный пакет — это, прежде всего, проявление заботы работодателя о своих сотрудниках, а каждому из нас важно и приятно оказываемое нам внимание. Компания определяет, какой социальный пакет она может себе позволить, исходя из выделенного бюджета на льготы. Важно обратить внимание на продуманность социального пакета, какие аспекты жизни он охватывает (уделяется ли внимание здоровью и так далее), на кого распространяется (на одного сотрудника или также на членов его семьи, то есть важны ли семейные ценности).

Грамотно сформированный социальный пакет может выступать в глазах соискателей в роли некого гаранта надежности и стабильности компании, а разнообразие составляющих пакета говорит о социальной ответственности работодателя, креативности и желании позаботиться о своих сотрудниках. Таким образом, социальный пакет помогает формировать HR-бренд, а также позволяет соискателю сделать некоторые выводы о потенциальном работодателе.

Важно также сказать о том, что представляет собой социальный пакет в большинстве компаний. Кроме программ медицинского страхования, частосотрудникам предлагаются бесплатные корпоративные курсы английского языка, возможность бесплатно участвовать в больших отраслевых мероприятиях (в том числе в роли докладчика), а также покупка любого профессиональногои ознакомительного информационного материала за счет компании.

Если работает такая система, сотрудник по-настоящему становятся энтузиастом своего дела, которыйв большом количестве работает и с внутренним удовлетворениевыполняет свои профессиональные обязанности.Кроме того эффективная работа невозможна без качественного отдыха. В офисах часто устанавливают для сотрудников оборудованыкомнаты отдыха — игровые и активные (бильярд, настольные футбол и теннис, турник), которые оборудованы массажными креслами, душем, велосипедной парковкой. Такой подход без сомнения способствует формированию качественного и положительного HR-бренда компании.

Привлекательность компании, как успешного работодателя имеет значение всегда. В том числекогда в стране формируется международный кризис.

Понятие «деловой репутации работодателя», позволяющей привлекать и удерживать в компании квалифицированных работников, включает в себя:

- имя компании на рынке,

- стиль управления,

- корпоративную культуру,

- интересную работу,

- достойную заработную плату,

- гибкую систему мотивации, включая хороший социальный пакет.

Все эти факторы имеют неодинаковую значимость. Но каждый фактор в свою очередь в той или иной степени участвует в формировании сильного кадрового бренда.

Мотивирующая роль соц. пакета признается всеми. Понятно, что мы не будем тратить время на «включение» в соц. пакет того, что работодатель обязан предоставить в соответствии с российским законодательством, и выплат, связанных с осуществлением профессиональной деятельности работника. Оптимальный социальный пакет, включающий

- льготное или бесплатное питание;

- автомобиль в личном пользовании;

-оплата спортивных занятий;

- дотация санаторно-курортного обслуживания;

- добровольное медицинское страхование;

- скидки на продукцию и услуги для сотрудников предприятия;

- льготные кредиты и другое.

Из практики других стран можно привести весьма экзотические примеры содержания социального пакета. Например, японские служащие в дополнение к основной зарплате могут получить от компании «семейные премии», размер которых зависит от числа домочадцев. Американские работодатели, учитывая любовь к подаче разнообразных исков, иногда предлагают предоплату юридических услуг.

Большинство опытных директоров с многолетним опытом работысчитают, что приоритетными факторами формирования HR-бренда являются все-таки надежность работодателя, уровень зарплат в компании и объем социального пакета. Однако, в текущей деятельности компании состав соц. пакета не столь важен для сотрудников компании.В консалтинговом бизнесе свой специфический уровень мотивации. Консультантов, обладающих высоким интеллектуальным уровнем, в основном мотивирует развитие, сложность задач, статус и признание.

HR-директор компании Хайнц-Петросоюз, имеющая 14-летний опыт работы в HR, называет в качестве главных факторов формирования сильного кадрового бренда имя компании, его известность, соц. пакет (особенно в сравнении с компаниями-конкурентами своего уровня) и возможность развития. В компании Хайнц традиционно в социальный пакет входят медицинская страховка, годовой бонус и корпоративный транспорт для сотрудников определенногогрейда. Ярослава считает, что наличие достойного соц. пакета может оказать влияние на решение нового ключевого сотрудника принять предложение компании о работе[[13]](#footnote-13).

Престижность работы, бонусы, возможность обучения, гарантированный карьерный рост являются часто более привлекательными моментами для знающих себе цену кандидатов. Соискатели, заранее мотивированные на работу в «брендовой» компании, иногда и вовсе не интересуются предлагаемым компенсационным пакетом.

1.3 Применение и классификация PR-технологий в маркетинге персонала

Маркетологи и специалисты в области связи с общественностью в настоящее время активно дискутируют относительно только появившихся многочисленных каналов коммуникации. Сформировавшиеся в интернете такие инструменты социальных медиа, как блоги, подкасты, онлайн-видео и социальные сети, предоставили возможность самовыражения миллионам пользователей. Несмотря на то, что традиционные медиа-каналы продолжают играть важнейшую роль в распространении информации, они все больше попадают под влияния онлайн-проектов. Эти «новые агенты влияния» изменяют всю маркетинговую структуру, существующую сотни лет, приводя к появлению совершенного нового стиля маркетинга и PR, основанном на использовании и понимании общения и сообществ по интересу как основных его элементов.

Маркетологи и пиарщики реагируют на новые силы одновременно с оживлением, страхом и увлечением. Они встревожены перспективами предоставления уступок по контролю своих рекламных обращений и идей неизвестным для них сообществам. Однако в то же время они с оживлением реагируют на перспективы использования этих же инструментов для прямого обращения к потребителям без вовлечения дополнительных медиа-посредников.

Ассоциация Исследования Новых Средств Коммуникации провела исследование с целью изучения изменения модели влияния в медиа; кроме того, исследование проводилось также с целью определения, как специалисты в области коммуникации рассматривают эти изменения посредством признания социальных медиа.

Целями исследования заключались в определении того, как организации:

* организовывают посредством блогов мнение о себе, как о работодателе;
* связываются с потенциальными сотрудниками и впоследствии создают с ними определенные контакты;
* используют социальные медиа для установления влияния; и
* оценивают эффективность всех вышеуказанных действий.

Главная задача этого исследования заключалась в использовании полученной информации с целью предоставления ряда полезных рекомендаций профессионалам в области формирования информационных каналов.

В рамках исследования был использован опрос организаций в сети Интернет, созданный с использованием технологий Qualtrics. Опрос проводился с сентября 2007 года по ноябрь 2007 года. Выборка, предопределяющая основной интерес исследования, - это активные пользователи социальных медиа, то есть специалисты по коммуникациям с глубокими знаниями в этой области, активно использующие все инструменты социальных медиа, в том числе блоги, подкасты, онлайн-видео, социальные сети, а также другие активно формирующиеся в этой сфере коммуникационные средства и технологии.

Из числа опрошенных компаний 78% используют блоги, 63% - онлайн-видео, 56% - социальные сети, а 49% используют подкасты в рамках своих проектов коммуникации с потребителями. Общий размер выборки для опроса в рамках данного исследования – 297 профессионалов в области коммуникации: 37% из них - специалисты по связям с общественностью и маркетингу, работающие в агентстве; 35% - штатные пиар-специалисты и специалисты в области корпоративных коммуникаций; 22% - консультанты в области маркетинга и связей с общественностью; 4% работали на медиа-структуры и 2% являлись специалистами, занимающимися рекламой и «раскруткой» бренда.

Помимо опросной составляющей, в исследовании также представлена информация о семи примерах конкретных проблемных ситуаций в компаниях, активно использующих социальные медиа. Эта информация была собрана посредством телефонных интервью, взятых сотрудниками Ассоциации у представителей различных организаций, таких, как BlendTec, EepyBird, MARC Research, The Mayo Clinic OX2, Quicken Loans и организации «Красный Крест».

57% опрошенных отметили, что социальные медиа становятся все более ценным инструментом для них по мере увеличения числа пользующихся ими потребителей. 27% респондентов заявляют, что социальные медиа – ключевой элемент коммуникационной стратегии их компании. Только 3% отметили, что социальные медиа имеют небольшое значение или вовсе такового не имеют для инициатив компаний в области коммуникаций компании с потребителями и соискателями.

Хотя блоги, онлайн-видео и социальные сети были отмечены как наиболее популярные инструменты в области социальных медиа, респонденты также активно используют и многие другие технологии для продвижения имиджа компании, как работодателя. Подкасты, группы новостей, фотохостинговые сайты и википедия также широко ими применяются, когда в подобных медиа предоставляется информация о компании и даются положительные отзывы о ней.

Респонденты отметили в целом высокий уровень удовлетворения своих профессиональных потребностей с использованием этих инструментов социальных медиа, однако ни одна из этих технологий не проявила себя наиболее эффективной относительно других. В действительности отклонение в уровне выявленной эффективности среди пяти наиболее популярных средств коммуникации было настолько мало, что его можно считать статистически незначительным. Исследование, проведённое на Интернет-сайтах и блогах по поводу коммуникативного обмена информацией между Интернет-порталами и их посетителями, показало, что посетители Интернет-сайтов довольно активно участвуют в опросах и оставляют свои комментарии на сайтах и в блогах компании.

Говоря о системе показателей, которая используется респондентами для оценки воздействия, которое формируется посредством проведения их собственных кампаний в области социальных медиа, исследователи с удивлением обнаружили, что такие стандартные интернет-показатели, как место сайта в выдаче поисковых запросов и объем трафика сайта, воспринимались опрашиваемыми как гораздо более применимые в определении влияния организации и успеха PR кампании в целом, чем информация об осведомленности аудитории о деятельности и имидже компании, как работодателя. Популярность этих количественных критериев была особенно интригующей, поскольку преимущества проектов «продвижение через диалог» были широко разрекламированы для узнаваемости компании. По преимущественному предпочтению выбираемых блогов и тем также было проведено важное исследование.

Одним из возможных объяснений этого факта является то, что «узнаваемость» трудно измерить, и сама по себе с течением времени медленно поддается изменениям, в то время как резкое улучшение расположения сайта в поисковом запросе ведет к немедленному удовлетворению основных спросов на контент продвижения. Другим объяснением может быть отсутствие в данной сфере консенсуса по вопросу определения оценочных критериев по эффективности проектов в социальных медиа в процессах формирования имиджа компании, как работодателя. Это приводит к тому, что специалисты и профессионалы в области построения имиджа компании возвращаются к показателям, которые когда-то применялись в прошлом.

Довольно актуальным фактором в этом исследовании является вывод о том, что качественные инструменты социальных медиа оказалась более высокой, когда они были направлены на представителей младших возрастных групп. Интересно отметить, однако, что легко разбирающихся в социальной сети MySpace пользователей возрастной группы до 18 лет примерно столько же, сколько подобных пользователей у двух последующих возрастных групп, 18-25 и 26-35, соответственно. На самом деле, респонденты отметили, что все лица в возрасте до 45 лет практически одинаково готовы использовать социальные медиа и в то же время быть подвергнуты воздействию компаний, многие из которых осуществляют посредством данных медиа-инструментов процессы по поиску квалифицированных сотрудников для компании.

В данный момент временив качестве важнейшего критерия для определения значимости и потенциального влияния блоггера или подкастера выделяются следующие: качество содержания, актуальность содержания для компании или бренда, место сайта в выдаче поисковых запросов; однако в то же время возникают всё более новые системы показателей, и поэтому эти критерии могут быстро измениться.

Важнейшими критериями для оценки воздействия на человека в онлайн-сообществах и социальных сетях являются: уровень участия, частота написания сообщений членами компании, которые отвечают за создание имиджа компании и известность бренда на рынке труда.

Около половины респондентов признали, что измеряют успех или неуспех своих компаний в социальных медиа формально. Их основные задачи заключаются в укреплении отношений с ключевыми аудиториями, повышении репутации собственного бизнеса, увеличении информированности потребителей о своей деятельности в Интернет, запрашивании комментариев у пользователей и организации системы обратной связи.

Одним словом, очевидно, что социальные медиа меняют наше восприятие средств массовой информации и влияния, но даже несмотря на все большое число компаний, берущих на вооружение социальные медиа, они все еще пытаются найти эффективные системы показатели для определения наиболее влиятельных игроков. Эти поиски способны отражать настоящее и текущее положение дел. Большие споры по вопросу использования обычных систем показателей по отношению к новым средствам массовой информации, а также по отношению к отсутствию четкого определения лучшего и самого подходящего метода по оценке социальных медиа.

Вопрос о показателяхи о результатах подобной компании, вероятно, останется животрепещущим до тех пор, пока эта отрасль не остановится на одном всеобще согласованном стандарте. Но данные исследования помогут продвинуться вперед в дискуссиях и дебатах по этому вопросу, поскольку специалисты работают в этой сфере, прежде всего, с целью обозначения наиболее подходящих критериев для определения влияния и анализа успеха в этой новой медиа-сфере.

Без сомнения, применение в российских условиях PR технологий для формирования имиджа компании, как работодателя требует тщательного изучения. PR-деятельность в формировании положительного мнения о компании, как о работодателе осуществляется, в основном, в рамках процессов по информационному обеспечению выборов, которое в свою очередь будет происходить из предвыборной агитации и информирования избирателей. В этой связи важно провестиряд исследований в области новых технологий PR, в том числе используемых в сети Интернет.

Главной и ключевой задачей любого HR-процесса является привлечение на работу талантливого персонала. 'Employerbrand' (брэнд работодателя) является одним из сильнейших активов компании, способных привлекать лучших специалистов. "На объявление компании, сумевшей создать такой брэнд, об открывшейся вакансии соискатели слетаются словно мотыльки на огонь", - пишет газета "Ведомости". Но это - стратегическая цель, над которой PR-служба корпорации призвана работать в долгосрочном плане. А что может сделать PR-служба тактически, чтобы помочь HR-специалистам привлекать на работу ярких и талантливых сотрудников? Существует ли технологическая цепочка действий? Несомненно, да.

Манипулятивной является любая деятельность человека, вовлеченного в социальные процессы (в том числе и трудоустройство, и преподавание). Вопрос лишь в том, выиграли ли обе стороны от заключенного трудового соглашения и обеспечивается ли между ними равноправный диалог.

Для ответа на этот вопрос важно рассмотреть взаимосвязь. Под субъектом понимается компания-работодатель, а под общественностью в данном контексте - кандидаты и уже работающие в ней сотрудники.

Для того чтобы диалог был равноправным, работодатель компании через свои PR и HR-службы должен обеспечить:

- методологически правильную процедуру аттестации персонала;

- технологически обеспеченную обратную связь между сотрудниками и топ-менеджментом компании. В крупных и средних компаниях это может быть сделано через внутренний (Интранет) портал компании, а в небольших - через почтовый ящик, в который сотрудники смогут адресовать наболевшие вопросы, которые обязательно должны быть рассмотрены;

- регулярные встречи топ-менеджмента компании с сотрудниками и их интервью персоналу через внутренние печатные издания и Интранет-портал для разъяснения HR-политик в отношении персонала и проговора тех отрицательных стереотипов, которые были выявлены при анализе писем, поступивших от сотрудников через канал обратной связи.

Если три описанных выше техники в компании реализованы в полной мере, то методология по формированию габитарного имиджа компании по определению является PR-методологией и направлена на установление взаимопонимания и доброжелательности между организацией и другими людьми, основанных на правде и полной информированности. Это неизбежно повышает капитализацию компании через увеличение goodwill.

Если же описанные выше пункты по аттестации сотрудников и обеспечению обратной связи с ними в компании не реализованы, то у новоиспеченного сотрудника после трудоустройства неизбежно возникнет разрыв между сложившимся ранее представлением о компании и реальностью (performance/expectationgap). Это может быть очень болезеннодля новичка, и с определенной степенью вероятности повлечет его уход через какое-то время. Тогда описанный выше комплекс мер можно называть пропагандой.

Вряд ли, пропаганда будет эффективна для вверенной компании в долгосрочном плане, ибо интересы работников будут в этом случае деформированы. И наоборот, от PR-техник, увязанных с аттестацией и процедурами обеспечения обратной связи, выиграют как акционеры, так и наемные сотрудники ваших компаний. Чувствуя взаимосвязь между эффективностью своей работы и вознаграждением, персонал будет стремиться добавить большую стоимость у бизнес-акционеров в процессе своего труда.

HR-служба компании должна пригласить кандидата для интервью с целью трудоустройства. Установлен ли контакт с ним через рекрутинговое агентство либо же усилиями самой HR-службы - не важно.

Важно то, что в момент принятие решения о смене места работы у кандидата возникает стрессовая ситуация, связанная с когнитивным диссонансом: человек должен выбрать между хорошо известным старым местом работы и неизвестным новым. Для того чтобы сделать выбор, человек приступает к анализу циркулирующих вокруг компании информационных потоков и порожденных ею артефактов.

Как можно повлиять на управление восприятием кандидата, признанного достойным для работы в вашей компании? На что же обратит внимание кандидат в период трудоустройства?

Работа внутреннего PR всегда направляется на организационные процессы формирования внутренней культуры компании. Все процессы в сфере PR непосредственно связаны с рождением в нуля и формированием данной культуры. Важно рассмотреть подробно понятия и сущность относительной организационной культуры, корпоративных отношений и корпоративной политики компаний, для того чтобы в дальнейшем можно было четко установить связь между процессами, которые организуются внутри компании, и их непосредственным влиянием на формирование и ускорение влияния организационной культуры, а также деятельностью внутреннего PR на предприятии[[14]](#footnote-14).

«Корпоративная культура - это междисциплинарное направление исследований, которое находится на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, корпоративное поведение, социология, психология, культурология. Именно многодисциплинарность данной концепции, её уникальная интегративная сущность, с одной стороны, создают при её рассмотрении определённые сложности познавательного плана, а с другой - дают возможность грамотно и эффективно управлять предприятием»[[15]](#footnote-15).

Важно заметить, что в существовании определенного феномена корпоративной культуры никто из исследователей практически не сомневаются. В содержательной трактовке её определений такого единодушия не было, и нет. Большое количество авторов, среди которых фигурируют такие, как М.Х. Мескон, П.Б.Вейлл, Ф. Хедоури, и другие[[16]](#footnote-16), сходятся на том, что культура организации представляет собой сложные композиции важных предположений, которые часто не поддаются формулировке, бездоказательно принимаются и разделяются членами коллектива. Очень часто корпоративные культурные ценности трактуются как принимаемые большей частью организации философские идеи и идеология управления, предположения, ценностная ориентация, верование, ожидание, расположение и нормы, которые лежат в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами.

Ознакомившись с достаточно большим количеством различных определений корпоративной культуры, которые даны разными исследователями в разные годы, в них можно выделить ряд важных моментов.

Во–первых, большинство определений, которые авторы используют в исследованиях, основываются на образцах базовых предположений, которых придерживаются члены организации в личностных манерах поведения и в личностных действиях. Данные предположения часто связаны с видением определенных сред, окружают организацию, и ряда ее составляющих (природные, пространственные, временные ресурсы, работа, отношения и тому подобное).

Минимальные ценности (или ценностная ориентация), которых чаще всего придерживается определенный индивид, представляют собой вторую общую категорию, включаемую авторами в определение корпоративной культуры. Ценности сами по себе ориентируют индивидов в том, какие тактики поведения им следует избрать и считать допустимыми или недопустимыми. Так, в ряде определенных организации считается, что «клиенты всегда правы», поэтому в них не допускается обвинение клиентов за неудачные действия в работе членов организации. В других - может быть всё наоборот. Но все же и в том, и в другом случае принятые ценности помогают индивиду понять то, каким образом он должен действовать в определенной ситуации.

И, наконец, в качестве третьего общего атрибута понятия корпоративной культуры будет выступать соответствующая «символика», посредством которой ценностная ориентация «передается» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании. Используя то общее, что присуще многим определениям, можно понимать корпоративную культуру следующим образом.

«Корпоративная культура – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получаемых выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутрикорпоративного окружения»[[17]](#footnote-17).

Однако, на мой взгляд, такое определение не отражает в полной мере всех основных принципов функционирования корпоративной культуры компании. Поэтому постараемся более подробно осветить те стороны понятия корпоративной культуры, которые не отражены в приведенном выше определении.

«Вплоть до начала 1980 гг. ученые, занимавшиеся проблемами организации, не уделяли серьезного внимания концепции корпоративной культуры»[[18]](#footnote-18). По существу, это одна из немногих областей, в которой наука способна привести практикующих менеджеров к самостоятельному установлению критически важного фактора, оказывающего воздействие на корпоративные показатели деятельности. В большинстве случаев практика направляется исследователями, а ученые фокусируют внимание главным образом на описании, объяснении и построении тех моделей самого влияния организованности, с которыми менеджмент уже пытался иметь дело. Однако культура организаций продолжает оставаться той областью, где разработка концепций и научные изыскания вооружают менеджеров ориентирами для поиска путей повышения эффективности своих фирм.

Наряду с такими популярными направлениями, как продвижение товара и бренда, в последнее время довольно часто большее значение приобретает РR проект, связанный с созданием и формированием репутации, с формированием корпоративных культурных ценностей, философии и глобальной цели компании. Основные направления работы внутреннего PR на данный момент времени заметно актуализировались. Но все же, на данный момент времени прослеживается несколько иная статистика: «не более 15% российских компаний последовательно и успешно занимаются внутренним PR - выстраиванием коммуникаций между сотрудниками, пропагандой ценностей компании» - считает менеджер PR-агентства «Обратная связь» Сергей Гуров. На его взгляд в большинстве средних и крупных компаний все процессы формирования внутреннего PR сводятся к проведению нескольких праздничных вечеринок. По крайней мере так это выходит на практике. С ним согласилась Сьюзен Уокер, которая возглавляет отдел сферы исследований в области коммуникаций британского маркетингового управления MORI[[19]](#footnote-19).

Ошибки, которая связанны с внутренним PR, часто совершаются и такими корпорациями, как Honda, Boots Group, Cable&Wireless. «Главный просчет топ-менеджеров - нежелание поддерживать обратную связь с сотрудниками, неумение использовать выгоды налаженного контакта с ними», - сказала Сьюзен Уокер «Ведомостям»[[20]](#footnote-20). А вот так считает директор «Capital PR Agency» Виктория Чупровская: «руководители фирм неохотно обращаются к внешнему РR-агентству с предложением разработки РR-стратегии внутренних коммуникаций. Это происходит лишь в случае возникновения серьезных проблем (отсутствие мотивации персонала, чувства команды и, как следствие, - снижение эффективности работы компании). Часто не желание «выносить сор из избы», приводит топ- менеджмент компании к странной попытке решить проблемы самостоятельно или поручить решение проблем РR-менеджеру (сотруднику компании)»[[21]](#footnote-21).

Управление связями с общественностью на предприятии или в организации всегда должно осуществляться в соответствии с конкретными категориями общественности, поведение которых само по себе подразумевает важные и значимые процессы для успешного функционирования компании.

Вся общественность в той или иной компании условно разделяется на внутреннюю и внешнюю. К внутренней общественности относится, прежде всего, первый сегмент: персонал компании (главные и вспомогательные рабочие, профессиональные специалисты, обслуживающий персонал и так далее); руководители структурного подразделения компании (управление основных отделов, службы, лаборатории, бюро и тому подобное); акционеры непосредственно и постоянно принимающие участие в управлении компанией и решении ряда наиболее актуальных для компании вопросов в области ее функционирования[[22]](#footnote-22).

Внешняя общественность компании чаще всего можно разделить на близкую и отдаленную.Основная группа близкой внешней общественности, которая оказывает значительное и беспрерывное влияние на функционирование фирмы: поставщик сырья, материала, полуфабрикатов, комплектующих частей, узлов, деталей, запчастей и других исходных компонентов выпускаемой продукции (работ, услуг); предприятия и организации инфраструктуры, обеспечивающие нормально функционирование фирмы (энергетическая, транспортная, снабженческая, торговая, посредническая, консалтинговая, юридическая, финансово-кредитная, страховая, коммунальная и другие);акционеры, которые не участвуют непосредственно в процессах управления фирмой, но обладающие большим количеством акций, а также потребители продукции (работы, услуги), которые выпускаются фирмой; органы государственного контроля и регулирования, которые уполномочены осуществлять определенные проверки, отпускать предписания, выдавать штрафы и тому подобное.

Основные группы отдаленной внешней общественности, которые выражают отвлеченное не прямое воздействие на работу фирмы: определенные конкуренты фирмы; органы местной власти; население, которое проживает в местах расположения главных производственных и бытовых подразделений фирмы[[23]](#footnote-23).

Особенности отдельной категории общественности следует учитывать при согласовании соответствующих систем управления коммуникациями на предприятии или в организации.

Таким образом, внутри фирмы PR осуществляет выполнение целого ряда жизненно важных для современной компании процессов: помощь работникам и специалистам в ознакомлении с целями, возможностями и тенденциями фирмы разъяснение общих политических моментов в области руководства и принципиальных сторон его работы с персоналом; удовлетворение основных потребностей персонала в информационных данных о каком-то событии в фирме и вокруг ее; обеспечение и стимулирование двусторонней коммуникации между руководством фирмы и ее работниками; способствование развитию положительной мотивации у каждого работники по отношению к фирме и к высокому качеству работы; формирование организационной культуры и фирменного стиля; воспитание работников как представителей фирмы, носителей ее имиджа и культуры[[24]](#footnote-24).

Правильная реализация перечисленных функций возможна лишь в том случае, если руководством фирмы предусмотрены различные виды обеспечения процесса управления связями с общественностью: идеологический, кадровый, материально-технический, финансовый, нормативно-правовой, технологический, информационный и другие.

Главнейшей задачей внутрифирменной PR-работы является обеспечение двух потоков информации: «сверху» и «снизу». В первом случае речь идет об информации, исходящей от первых лиц компании, которая должна систематически доводиться до персонала. У каждого сотрудника есть потребность в «чувстве руководителя», в знании о намерениях руководства, итогах и перспективах деятельности фирмы, состоянии дел, обоснованности слухов. Не менее важен и встречный поток – от персонала к руководителю. Настроения, мнения, решения, оценки, отношения, возможные предложения к улучшению дел - обо всем этом руководитель может узнать только непосредственно от работников. Поэтому руководству фирмы чрезвычайно важно иметь «чувство каждого подчиненного».

Когда первые лица компании не организовывают этот поток информации, то он естественно будет складываться стихийно и в любом случае не на пользу делу. Эти два потока информации, как тот, который создает «чувство руководителя» у подчиненного, так и тот, который создает «чувство подчиненного» у руководителя, в конечном счете, направляются на достижение одной цели – формирования чувства общности, а не разрозненности, сопричастности к какому-то общему делу. В таком случае немаловажную роль в организации позитивных мотиваций играет правильно выстроенный процесс подбора и расстановки кадров, тщательно отлаженная технология с ориентацией на информацию.

Также следует заметить, что так или иначе к внутреннему PR имеет косвенное отношение практически ко всему в компании – к тому, как сотрудники приветствуют друг друга, и то, как оформляются их рабочие места, и даже то, в какой цвет покрашены стены офиса.

На практике существует целый ряд основных способов работы с формированием общественного мнения сотрудников – таких как обычные встречи между сотрудниками фирмы, лучше всего вместе с руководящим составом компании, собрания, совещания, семинары, конференции, сбор и анализ предложений, книги пожеланий, бюллетени, доклады об успехах компании, оформление стендов, стенгазет, стендов объявлений, постоянных и временных выставок, статей и писем в СМИ, применение фотографических, кино- и видеоматериалов, печатного материала (справочников, памяток для новичков и начинающих), проведение совместных уик-эндов, празднование профессиональных, национальных праздников, а также «святое» – дня рождения фирмы.

В числе главных принципов управления связями с общественностью на предприятиях или в организациях: научность, планомерность, комплексность, оперативность, непрерывность, объективность, законность, гибкость, конструктивность, эффективность.

Вывод по первой главе: имиджукомпании как работодателя соответствуют представления, которые возникают у претендентов на вакантные места в отношении предприятия. Эти представленияв основномопределяются как субъективные, что обусловлено необходимостьюсоздания методов объективной оценки имиджа компании в маркетинге персонала,привлекательности рабочих мест, что выявляет ряд определенных параметров иопределенных условий занятости на предприятии и в немалой степени воздействует на формирование положительных имиджевых концепций предприятия, как работодателя. Оценка имиджа предприятия на рынке труда является необходимым элементом стратегии управления персоналом предприятия.

имидж бренд стратегия работодатель

Глава 2. Формирование положительного имиджа компании как работодателя на примере компании «Шелл»

2.1 Характеристика компании как работодателя

Дефицит настоящих профессиональных высококлассных специалистов существовал всегда и в западных, и в российских компаниях. Особенно актуальна эта проблема сегодня. Остро стоит проблема разрыва в количестве квалифицированного персонала между крупными городами и регионами. Сегодня предпосылкой для всплеска активности на рынке труда профессионалов стал экономический рост. Вслед за ним ужесточились критерии оценки специалистов. Складывается ситуация, когда примерно один и тот же круг специалистов, которых со временем не стало кратно больше, востребован сразу отовсюду.

Нынешнюю ситуацию в России многие называют «рекрутинговым бумом». Профессионалу высшей категории иногда поступает несколько предложений о работе на протяжении одного дня. В этих условиях все злободневнее звучат два вопроса: как работнику выбрать лучший из представленных на рынке вариантов и как работодателю привлечь и удержать по-настоящему ценного сотрудника.

В этой связи первостепенной задачей компании становится грамотно позиционировать себя на рынке. Фактически, компания проводит специальную маркетинговую политику, направленную не на привлечение клиентов, а на привлечение в свои ряды ценных профессионалов. Подход «маркетинг для сотрудников», известный под названием «Война за таланты», был разработан в 1997 году специалистами McKinsey и получил на Западе достаточно широкое признание. Его суть - в том, что компания-работодатель позиционирует себя как некий продукт, и это позиционирование проводится в отношении ее сотрудников и рынка труда в целом. Работник видит определенные выгоды от «приобретения» этого продукта, видит степень сопряженного риска и вносит своего рода плату, то есть, вкладывает свой талант, квалификацию и энергию в развитие компании-работодателя. В рамках этой теории развиваются и другие теории. Об одной из них и пойдет речь в данной работе. В связи с необходимостью позиционирования компаний на рынке труда актуальной оказалась проблема имиджа компании как работодателя.

В западных источниках – бренд работодателя. Если раньше имидж компании, прежде всего, был ориентирован на то, чтобы удовлетворять потребности сбыта (кстати, это и сейчас актуально для компаний-производителей FMCG товаров), то сегодня все больше и больше компаний стремятся позиционировать себя как успешных работодателей на рынке труда. Настоящая работа будет построена следующим образом. Сначала будут рассмотрены некоторые общие моменты и аспекты данной проблемы, затем будут рассмотрены две стратегии создания имиджа работодателя двух реально существующих компаний в сравнении по таким параметрам как цели, задачи и используемый инструментарий.

В нашем исследовании мы будем рассматривать на практике стратегию создания имиджа работодателя. Исследование будет проводиться на примере компании «Шелл», крупнейшей в мире англо-нидерландской компании по добыче нефте- и газоресурсов, по производству и переработке различного рода нефтепродуктов (бензин, керосин, дизельное топливо, мазут, смазочный материал, твердые углеводороды, битумы и другое).

С самого начала важно немного упомянуть о самой компании. Возникшая на заре XX века компания, тогда еще концерн, «Шелл» завоевал передовые позиции на мировых энергетических рынках, став прообразом современной вертикально-интегрированной компании. Такая организация позволила обеспечить процессы непрерывности технологического процесса и использовать единые стандарты качества «Шелл» на каждом из этапов производства[[25]](#footnote-25). Кроме того удивляют масштабы глобального бизнеса компании:

1. В 140 странах функционируют свыше 112 тысяч сотрудников «Шелл», которые говорят на 51 языке.
2. «Шелл» ведет геологическую разведку и добычу нефти и газа в более чем тридцати шести странах мира.
3. На долю «Шелл» приходится около 3 процентов мирового производства нефти и 3,5 процентов природного газа.
4. Объем добычи нефти и газа в 2005 году составил 3,5 млн. баррелей нефтяного эквивалента в сутки.
5. 20 процентов всех солнечных панелей в мире произведено «Шелл».
6. «Шелл» принадлежит крупнейшая в мире сеть АЗС, которая выступает под единым брендом, которая насчитывает более 46 тыс. станций.
7. Каждые новые четыре секунды по крайней мере один самолет будет заправлен авиационным топливом «Шелл». За это же время на АЗС «Шелл» будет обслужено более 1200 автомобилей.
8. «Шелл» полностью или частично владеет более 50 НПЗ.
9. Бренд «Шелл» уже седьмой год подряд находится на первом месте по популярности среди водителей-автомобилистов.[[26]](#footnote-26)

Этих цифр хватит, чтобы ясно представить себе мировые масштабы компании, и как следствие, ее потребность в трудовых ресурсах. Компания «Shell» за долгие годы работы поняла, что карьера в компании является товаром, а кандидаты – его покупателями. Таким образом для привлечения и удержания лучших сотрудников, она использует методики и приемы маркетинга и PR. На глобальном уровне компания данной работой занимаются всего несколько лет, а в России программа была запущена только в августе 2005 года.

Именно в то время в российских отделениях «Шелл» объявили, что компания собирается продвигать свой бренд не только в качестве большого производителя горюче-смазочного материала, но в качестве привлекательного работодателя. Таким образом, компания попала в поток уже ставшего модным тренда. Всего несколько лет назад необходимость в этой программе не показывала своей актуальности. На российском топливном рынке и рынке рабочей силы компания «Шелл» представляла собой небольшую компанию со штатом всего 100 человек, которая не имела большой потребности в наборе персонала в больших масштабах.

Естественно компания не проводила каких-то кампаний по продвижению своего бренда на рынке труда. Сейчас нефтегазовый концерн собирается резко расширять свое присутствие на российском рынке. А именно, уже два года компания делает упор на разработку месторождений совместных предприятий «Салым петролеум девелопмент Н. В.» и «Сахалин энерджиинвестменткомпани Лтд.», и каждый год компании «Шелл» требуются примерно 300–500 человек. Салымские месторождения будут разрабатываться еще приблизительно 30 лет, а „Сахалин-1” – более 40 лет, поэтому компания ставит перед собой задачу набрать большое количество российских специалистов».

На данный момент времени, как в компании нужны инженеры, финансисты, экологи, специалисты по геологоразведке компания прикладывает все усилия и выбирает удобную стратегию для продвижения на российском рынке труда и формирования положительного мнения о бренде среди соискателей. В списке вакансий есть менеджеры по телекоммуникационным процессам, government relations и другие.

Сразу ясно, что закрыть такое большое количество вакансий профессиональными и опытными сотрудниками довольно непросто даже для большой нефтегазовой компании. И для того, чтобы сэкономить на рекрутменте в будущем, нужно было разрешить сложную стратегическую задачу – потратить определенные средства на создание бренда в наше время и тем самым обеспечить стабильный приток квалифицированного или еще только перспективного персонала. Два года назад компания разработала в HR-подразделении специальную группу, в обязанности которой должно было входить привлечение персонала, а также разработка определённой стратегии (а точнее адаптацией) стратегии создания бренда компании как работодателя и ее реализацией.

Стратегия компании «Шелл» включает в себя ряд компонентов:

I. Исследования рынка.

Исследования, которые были проведенные компанией в 2003 году, показали: компания «Шелл» известна в России исключительно, как бренд машинного масла, и то, каким образом видят компанию кандидаты, в то время было настоящей загадкой даже для профессионалов и специалистов в области анализа рынка труда.

Форумы для молодых специалистов, судя по исследованиям, также не имели достаточно точной и ясной информации. На таких форумах соискатели оставляли далеко не лестные, зачастую отрицательные отзывы о компании. Например, информация на www.jobfair.ru не создавала положительного впечатления о компании. На сайте писали, что правила приёма новых кадров являются очень высокими, а на самом деле компания мало платит, кроме того отправляет людей на Сахалин, где труд тяжелый и условия оставляют желать лучшего.

Имиджевые способности «Шелл» как работодателя значительно осложнялись в основном его западным происхождением. У компании «Шелл» был образ чужих людей с Запада, которые завоевывают Россию для того, чтобы начать зарабатывать на российской нефти. Другими словами, компания должна была проделать масштабную работу по созданию положительного кадрового бренда.[[27]](#footnote-27)

Кроме цели – осуществить оценку имиджа компании на данный момент времени (уровень brandawareness / brandpreference / brandloyalty), перед такими исследованиями встал еще один ряд немаловажных задач:

1. Анализ основных черт восприятия отрасли;
2. Определение того, что осуществляет дифференцирование компании, как работодателя;
3. Выявление и раскрытие определения «успешная карьера».

Кроме того, определялись предпочтительные пяти коммуникации:

1. Какие именно источники информационных данных о работе предпочтительнее;
2. Какие пяти и проекты обеспечивают максимальный охват целевой территории;
3. Влияет ли окружение на принятие решений о поиске работы.

Если ориентироваться на долгосрочные перспективы обеспечения компании потоком кандидатов, «Шелл» осуществлял свои исследования в основном с сфере студенческого рынка труда.

Так же проводились работы в области анализа рейтинговых позиций лучших работодателей, а также выявлялись различные конкурентные преимущества компании и слабые стороны перед конкурентами.

Исследования дают возможность ясно выстроить цепочку, основным и конечным звеном которой будет являться основная цель создания и реализации стратегических процессов создания имиджа работодателя. Данная процедура выглядит таким образом: от создания «brandawareness» (осведомленность о роде деятельности компании и о степени открытости на рынке) к «brandpreference» (четкая формулировка EVP и осведомленность о преимуществах карьеры в компании) и далее к «brandloyalty» (место в индустрии, репутация на рынке труда).

Кандидат, который осуществляет процесс поиска работу,– по сути, тот же покупатель. Когда разнообразия товаров нет, он покупает то, что есть на рынке. Если же продуктов слишком много, он начинает выбирать между предложениями разных компаний. И в этот момент каждый работодатель хочет обратить на себя внимание и как-то повлиять на его выбор. По аналогии с «customervalueproposition» (CVP, предложение ценности покупателю) работодатель создает «еmployeevalueproposition» – предложение ценности соискателю (EVP). Фактически компания продает карьеру в качестве продукта.[[28]](#footnote-28)

Для начала «Шелл» определилась с требованиями к своим потенциальным «покупателям». Ее сотрудники должны знать английский язык, обладать аналитическими способностями, техническим складом ума, уметь добиваться результатов. И при этом необходимо избегать алчных людей – компании не нужны проектные работники, готовые поехать работать куда угодно, если им хорошо заплатят. В тоже время у «Шелл» нет преимущества в зарплате перед другими нефтяными компаниями. Поэтому EVP «Шелл» составляет:

* Профессиональное развитие;
* Ответственность и преодоление себя;
* Работа в многонациональной команде.

2.2 Определение и анализ целевой аудитории, сегментация рынка труда

Сформулированное EVP является основой для дальнейших коммуникаций. EVP – это результат исследований целевой аудитории и тех возможностей, которые компания может предложить этой целевой аудитории, чтобы привлечь их в компанию, повлияв на их ценности и установки. EVP определяет тактику и формы воздействия на целевую аудиторию.

Итак, как уже отмечалось выше, «Шелл» больше сосредоточилась на молодых специалистах – студентах и выпускниках с опытом работы до трех лет. В начале 2005 года компания провела исследование и установила, что больше всего молодых специалистов интересуют карьера, обучение / развитие и хороший компенсационный пакет, что, в общем-то, совпадает с EVP «Шелл». Оставалось только придумать, как и с какими продуктами подступиться к этой аудитории.

Далее перечислим и охарактеризуем технологии, которые компания выбрала для общения с целевой аудиторией. Стоит, однако, отметить, что некоторые элементы на первый взгляд можно отнести к рекламе и ее разновидностям, но нам кажется, что это не совсем так. В этом случае, материал, очень похожий на рекламный, не преследует сбытовых целей, не связан с выпускаемой компанией продукцией, а направлен на создание благоприятных условий для того, чтобы привлечь кандидатов в компанию.

Инструменты:

1. Открытая коммуникация:

* презентации;
* сайт компании;
* коммуникация рекрутеров;
* официальные заявления;
* участие в мероприятиях.

2. Креативный материал:

* буклеты и брошюры;
* стенды;
* модули.

3. Практические примеры:

* «Career Journey»
* «Testimonials»

Итак, кампания строилась следующим образом:

* 1. Определение целевой аудитории;
  2. Определение локаций;
  3. Создание креативного материала;
  4. Выбор каналов коммуникации;
  5. Определение параметров коммуникаций;
  6. Имплементация;
  7. Оценка результативности.

Целевая аудитория была определена – студенты и выпускники нескольких ВУЗов России:

* Государственный университет — Высшая школа экономики
* Государственный университет управления
* Казахстанско-Британский технический университет
* Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова
* Московский государственный университет путей сообщения (бывший МИИТ)
* Московский инженерно-физический институт
* Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова
* Санкт-Петербургский государственный университет
* Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет (бывший ЛЭТИ)
* Санкт-Петербургский политехнический университет
* Ульяновский государственный университет
* Уральский государственный технический университет
* Уральский государственный университет им. М. Горького

Каналы коммуникации были выбраны следующие:

1. В учебных заведениях: презентации, работа с преподавателями, проведение лекций, семинаров, конкурсов проектов.

2. В специализированных СМИ: статьи в специальных печатных изданиях и на специальных Интернет-сайтах.

3. Открытая коммуникация (специалисты по подбору персонала компании и рекрутеры агентств).

Надо отметить, что работа с учебными заведениями принесла и сейчас продолжает приносить плоды, обеспечивая N молодыми специалистами. Однако, это только одно из направлений, в котором движется компания, создавая имидж привлекательного работодателя. Долгое время, как уже было отмечено выше, в компании не было формализованной корпоративной культуры, не были сформулированы ценности компании, что естественно мешает созданию корпоративного духа N, сплоченности команды профессионалов.

Именно поэтому свои усилия компания также сосредоточила на создании, трансляции и поддержании имиджа, в том числе и имиджа привлекательного работодателя, внутри самой компании. Стратегическая цель была сформулирована: создание уникальной среды для профессионального развития персонала. Она раскрывается в подцелях:

* Привлечение и развитие талантов мирового класса, а также обеспечение путей персонального развития сотрудников.
* Управление эффективностью – формирование культуры сравнения с контрольными показателями (benchmarking), реализации обратной связи и предоставления обучения.
* Создание региональной организации, в основе деятельности которой заложены корпоративные ценности.

С потенциальными кандидатами «Шелл» решил общаться через печатные СМИ. Например, в Москве размещали рекламные модули в «Элитном персонале», «The MoscowTimes» и других изданиях. Но сами модули придумали не в России, а в центральном офисе. Бренд работодателя, по мнению экспертов компании должен быть един во всех странах, поэтому в плане создания и реализации идей на локальном уровне специалисты «Шелл» были ограничены.

Однако российские особенности все же учитывались. Так, в России компания отказалась от использования фотографий сотрудников, представляющих разные расы,– как выяснилось, эти образы не близки российской аудитории. Поэтому свое «diversity» (многонациональность команды, глобальность) «Шелл» продемонстрировала с помощью отечественных образцов: башкирского парня и девушки славянской внешности.

Газетные модули выполняли первичную задачу – познакомить аудиторию с компанией, создать «brandawareness». Однако выполнение основной задачи – создание у кандидатов образа предпочтительного работодателя – невозможно без непосредственного общения. Поэтому «Шелл» начала регулярно проводить различного рода публичные презентации в вузах, причем особый акцент сделала на регионы. «Шелл», как и любой другой нефтяной компании, было целесообразно набирать сотрудников в тех регионах, где они работают. У этих кандидатов реалистичные зарплатные ожидания, они не испытывают релокационного стресса и, как следствие, они лояльнее московских кандидатов.

Компания «Шелл» избрала несколько необычную тактику – она не предлагала конкретные вакансии, а наоборот, искала людей, которые могли бы ей подойти, и уже потом делала им предложения. В среднем одну презентацию посещали около 100 человек, и из них потом около половины приходили на собеседование. По итогам многоступенчатого отбора несколько кандидатов получали работу. Так, из 80 студентов Академии нефти и газа им. Губкина, посетивших презентацию «Шелл», шестеро работают в компании.

На презентациях распространялись брошюры и буклеты с историей компании, показывались видеоролики, в занимательной форме обыгрывались ценности компании, рассказывалось об историях успеха некоторых сотрудников («CareerJourney»), были приглашены самые простые и обычные выпускники ВУЗов, которые так или иначе на данный момент времени работают в компании (своего рода «Testimonials» – формат рекламы, когда о преимуществах того или иного предлагаемого товара рассказывается не актерами, а обычными людьми).

Именно так, целевая аудитория знакомилась посредством трансляции EVP с компанией, которая апеллирует ценностными ориентациями потенциального кандидата и привлекает в компанию того кандидата, чьи ценностные ориентации заведомо будут отвечать потенциальным потребностям компании «Шелл».

Попробуем привести примеры рекламного модуля, который размещался на стендах, в ряде печатных изданиях, на специализированном Интернет-сайте. На фоне первозданных пейзажей изображается человеческий мозг.

Надпись на экране: «Мы применяем 10 процентов мозга, применяйте остальные возможности». Главной идеей рекламы компании, по словам главного управляющего группой по привлечению персонала, был призыв к мысли о том, что компания функционирует в неизведанной зоне, занимается разработкой природного месторождения и предлагает людям реальные возможности для заработка и реализации их умственного потенциала (таблица 1).

Таблица 1

Исследования

Предпочтения рынка

Возможности работодателя

Открытая коммуникация

Креативный материал

Практические примеры

Еще один пример. На основном рекламном плакате компании «Шелл» было помещено изображение тела молодого атлета с загорелым торсом. Надпись под ним говорила о том, что компания – представляет собой прекрасного работодателя для женщин. На плакате было написано: «Привет, девушки. Приходите работать к нам в «Шелл», где так много замечательных парней».

Было произведено большое количество работ по усовершенствованию пункта «Карьера» на Интернет-сайте компании. Теперь благодаря специальной форме и соискателей появилась возможность заполнить резюме именно на сайте. Также появилась новая рубрика «3 пути в компанию «Шелл»», где было множество описаний возможных вариантов того, как попасть для работы в компанию. Данная рубрика значительно поспособствовала созданию мнения об открытости компании для рынка труда, особенно для молодых специалистов. Была даже создана схема, наглядно представляющая эти пути.

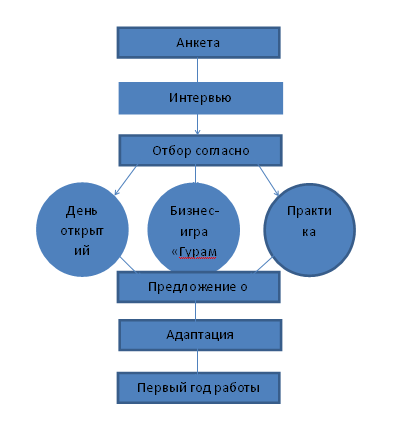
Однако одними только рекламными объявлениями склонить выбор кандидатов в свою пользу невозможно. Поэтому компания разработала линейку специальных продуктов, в первую очередь для молодежи. Так, студентам второго-четвертого курсов «Шелл» предлагает на своем сайте personal developmentaward – помощь в развитии. «Шелл» принципиально не использует денежных премий, а предлагает другие виды помощи. Так, в прошлом году компания отправила нескольких студентов на геологическую конференцию в Геленджик.

Более оригинальный ход компания применила в отношении будущих инженеров. По словам одного из менеджеров по привлечению персонала, технических специалистов волнуют исключительно технические вопросы – какую заглушку поставить на трубу, как избежать коррозии. Компания же хотела, чтобы они задумывались и о бизнес-проблемах, поэтому оформила для некоторых инженеров бесплатную подписку на деловые СМИ. Один из них в итоге согласился работать в «Шелл».

Студентам старших курсов «Шелл» предложила поиграть в бизнес-игру «Гурами». Сорок человек из разных стран в течение недели решают бизнес-кейс, посвященный развитию бизнеса «Шелл» в воображаемой стране Гурами. В этой стране есть три месторождения – одно еще не разведано, другое через несколько лет исчерпает свой ресурс, а третье принадлежит местной госкомпании. Участники должны разработать план действий и обосновать его перед «советом директоров», в который входят высокопоставленные менеджеры компании. В прошлом году в игре принимали участие и русские студенты, причем из пяти участников двое приняли предложение компании о работе (табл. 2)

Следует отметить, что на всех этапах цепочки – от интервью до предложения о работе действует так называемая открытая коммуникация, когда ценности компании – ее EVP – транслируется ее менеджерами и рекрутерами, что действует положительно на кандидатов. Даже в случае неудачи информация от кандидата так или иначе уходит на рынок. А если обратится к результатам исследования, проведенного в самом начале среди целевой аудитории, то, по результатам исследования, одним из важнейших факторов, который может повлиять на решение о выборе работы, - это деловые контакты. Следовательно, этот канал передачи информации также немаловажен.

Таблица 2. Этапы прохождения отбора в компанию «Шелл»



Итак, мы рассмотрели практический пример разработки и реализации стратегии формирования имиджа компании как работодателя. Она строилась по схеме:



Процессы формирования положительного мнения о компании внутри самой компании также играют большое значение. Большинство компаний упускают из виду, насколько важно, чтобы у самих сотрудников компании, которые долго или недавно работают было положительное мнение о руководстве и о действиях, которое оно осуществляет. На следующей диаграмме показана актуальность процессов, которые осуществляла компания «Шелл» для достижения и формирования положительного мнения о компании и руководстве именно внутри персонала. Определённые инструменты, которые применило руководство оказались наиболее впечатляющими по результатам своей работы.



Стратегию разрабатывал и реализовывал специально организованный для этого отдел – отдел привлечения персонала. Целью и непосредственной задачей компании стало не только создание имиджа успешного работодателя, но и привлечение как можно большего количества молодых специалистов в концерн. Для такой большой компании как «Шелл», возможно, такой подход и оправдан в силу ее потребностей в персонале. Но не для всех компаний поток резюме может оказаться плюсов в результате усилий по созданию привлекательного имиджа работодателя. Во-первых, это может перегрузить службу по работе с персоналом, а, во-вторых, это может быть просто излишним.

2.3 Выбор и реализация стратегии создания имиджа привлекательного работодателя в лице компании «Шелл»

Рассмотрим теперь основные компоненты стратегии. Компания «Шелл» (иностранная компания) является одним из мировых лидеров среди поставщиков топлива и топливных материалов. «Шелл» стремительно росла и вышла на глобальный уровень. Сегодня в московском подразделении работают порядка 500 человек. История компании, а также особенности отрасли и специалистов, которые там работают, объясняют то, почему долго культура и ценности компании оставались неформализованными даже тогда, когда «Шелл» вышел на глобальный уровень в России.

Однако сейчас жесткая конкурентная среда задает свои «правила игры». Специалисты компании высоко ценятся на рынке, за ними идет настоящая «охота». Кроме того, ключевые сотрудники (включенные в основной бизнес-процесс) уникальны, так как они должны обладать специфическими знаниями в нескольких предметных областях, поэтому на рынке их мало. Все эти факторы в совокупности, а также объективная потребность компании в росте привели компанию «Шелл» к осознанию необходимости в создании имиджа привлекательного работодателя. В России стратегия разрабатывается и реализуется следующим образом.

В «Шелл» были формализованы миссия, цели и ценности компании, корпоративная культура.

Были определены пути, через которые ценности компании должны быть донесены до сотрудников:

1. Линейные менеджеры.

2. Креативные материалы: плакаты, стенды в компании, корпоративная газеты, вывешенная на стенде, письма от Генерального директора, корпоративный фильм.

3. Корпоративный портал.

4. Мероприятия и праздники.

Все эти мероприятия направлены на создание уникальной атмосферы в компании, позволяющей не только привлечь персонал в «Шелл», но и удержать его в компании, наряду с другими формами материального и нематериального стимулирования и поощрения работников. Ориентация, прежде всего, на внутреннюю составляющую имиджа компании объясняется менеджерами «Шелл» как стремление скорее создать не красивую упаковку для конфеты, а сделать вкусной конфету.

По словам менеджера по развитию персонала, компании просто не нужен большой поток кандидатов, она выбрала свою ключевую аудиторию (довольно немногочисленную в сравнении с «Шелл») и работает с ней. Ключевой вопрос – удержать ценных специалистов в команде, чтобы их не перекупили конкуренты. Отсюда подход – ориентация не на массовость, а своеобразная «точечность» воздействия и отсутствие масштабной рекламной компании.

Кроме того, «Шелл» проводила и поддерживала различные мероприятия:

* Профессиональные сообщества;
* Семинары / конференции;
* Спонсорство.

Таким образом, происходил также охват целевой аудитории и обеспечивалась интерактивность. В этом году, например, «Шелл» принимала участие в 2-х дневной конференции, организованной газетой «Ведомости» и компанией «Филип Моррис сэйлз энд маркетинг» для студентов старших курсов, в рамках которой консультантами компании проводились мастер-классы по управлению карьерой. В 2005 году во Владивостоке концерн совместно с Graduate провели презентацию. Принять участие имели возможность студенты старших курсов технических и экономических специальностей. В марте 2005 года состоялись презентации концерна «Шелл» в Томске и Новосибирске, а в 2004 году - презентации в Тюмени, Новосибирске, Екатеринбурге. Также в этом году концерн «Шелл» стал генеральным партнером V ежегодного Конкурса русских инноваций. Представители концерна вошли в состав Экспертного совета конкурса. Кроме того, «Шелл» учредил специальный приз для одного из проектов-победителей.

Программа формирования имиджа привлекательного работодателя обошлась «Шелл» недешево. В компании цифр не называют, но по оценкам экспертов расходы могли достичь $500 тыс. Но и результат того стоил – маркетинговые приемы упростили работу рекрутеров, по оценкам самой компании.[[29]](#footnote-29)

Так число резюме, поступивших от кандидатов на сайт «Шелл», возросло в пять-семь раз. Сегодня сайт работает как портал по поиску работы – на нем можно размещать и обновлять резюме, как уже говорилось выше. Реклама увеличивает поток резюме и фактически экономит бюджет на рекрутмент, считает менеджер по привлечению персонала компании. Кроме того, число негативных сообщений в адрес концерна на карьерных форумах резко сократилось. Появились даже позитивные отклики, что говорит о том, что компании удается донести свое предложение до соискателей.

Но основную отдачу специалисты «Шелл» рассчитываем получить в будущем. Так как стратегия в основном ориентирована на долгосрочную перспективу, и эффекта от ее реализации не может быть мгновенного.

Правда, мнение сторонних экспертов относительно эффективности программы разделились. По их оценкам, количество вакансий, передаваемых предприятиями группы «Шелл» рекрутинговым компаниям, устойчиво растет, а значительное количество кандидатов жалуется, что они так и не получили отклика от компании. Такие же задачи могли бы быть реализованы с применением меньшего бюджета. Возможно, что при планировании бюджета сыграл роль „гигантизм” и стремление всех впечатлить. Другие эксперты утверждают, что «Шелл» успешно решает задачу привлечения новых людей на свои проекты на Сахалине, причем делает это, не вступая в зарплатную гонку с другими компаниями. Что является доказательством эффективности стратегии.

Кроме того, «Шелл» проводила и поддерживала различные мероприятия:

* Профессиональные сообщества;
* Семинары / конференции;
* Спонсорство.

Таким образом, происходил также охват целевой аудитории и обеспечивалась интерактивность. В этом году, например, «Шелл» принимала участие в 2-х дневной конференции, организованной газетой «Ведомости» и компанией «Филип Моррис сэйлз энд маркетинг» для студентов старших курсов, в рамках которой консультантами компании проводились мастер-классы по управлению карьерой. В 2005 году во Владивостоке концерн совместно с Graduate провели презентацию.

Принять участие имели возможность студенты старших курсов технических и экономических специальностей. В марте 2005 года состоялись презентации концерна «Шелл» в Томске и Новосибирске, а в 2004 году - презентации в Тюмени, Новосибирске, Екатеринбурге. Также в этом году концерн «Шелл» стал генеральным партнером V ежегодного Конкурса русских инноваций. Представители концерна вошли в состав Экспертного совета конкурса. Кроме того, «Шелл» учредил специальный приз для одного из проектов-победителей.

Программа формирования имиджа привлекательного работодателя обошлась «Шелл» недешево. В компании цифр не называют, но по оценкам экспертов расходы могли достичь $500 тыс. Но и результат того стоил – маркетинговые приемы упростили работу рекрутеров, по оценкам самой компании.[[30]](#footnote-30)

Так число резюме, поступивших от кандидатов на сайт «Шелл», возросло в пять-семь раз. Сегодня сайт работает как портал по поиску работы – на нем можно размещать и обновлять резюме, как уже говорилось выше. Реклама увеличивает поток резюме и фактически экономит бюджет на рекрутмент, считает менеджер по привлечению персонала компании. Кроме того, число негативных сообщений в адрес концерна на карьерных форумах резко сократилось. Появились даже позитивные отклики, что говорит о том, что компании удается донести свое предложение до соискателей. Но основную отдачу специалисты «Шелл» рассчитываем получить в будущем. Так как стратегия в основном ориентирована на долгосрочную перспективу, и эффекта от ее реализации не может быть мгновенного.

Правда, мнение сторонних экспертов относительно эффективности программы разделились. По их оценкам, количество вакансий, передаваемых предприятиями группы «Шелл» рекрутинговым компаниям, устойчиво растет, а значительное количество кандидатов жалуется, что они так и не получили отклика от компании. Такие же задачи могли бы быть реализованы с применением меньшего бюджета.

Возможно, что при планировании бюджета сыграл роль „гигантизм” и стремление всех впечатлить. Другие эксперты утверждают, что «Шелл» успешно решает задачу привлечения новых людей на свои проекты на Сахалине, причем делает это, не вступая в зарплатную гонку с другими компаниями, что является доказательством эффективности стратегии.

Выявив четкое направление, а также направление целевой группы для приобретения персонала и готовясь к проведению рекрутинговых операций и отбора наиболее пригодных кандидатов, специалисты компании «Шелл» по кадровому маркетингу должны были принять во внимание, что внутри группы задолго до возможных процедур отбора в организации при найме проходит самоотбор, или просеивание кандидатами возможных работодателей и выбор наиболее подходящего из них.

Практика показала, что от самоотбора особенно сильно страдают организации обороны. Например, по оценкам менеджера "Мессершмидт-Бельков-Блом" (Германия), данное оборонное предприятие как место возможной работы было окончательно отклонено в 80 процентов заканчивающих высшие учебные заведения, только 10 процентов молодых людей оценили его как базу для возможного быстрого роста.

Специалисты компании быстро выявили, что в России в их отрасли определяющим показателем готовности ищущего работу человека к контактированию по поводу найма является степень соответствия информации от работодателя, которую он о себе распространил, имиджу конкретного, предлагающего себя на рынке труда предприятия. Исследования группы по привлечению персонала компании «Шелл» показали, что важным для формирования имиджа организации является анализ таких составляющих, как профиль требований претендента на должность к предприятию и профиль восприятия его кандидатом. Профиль восприятия, или имидж, предприятия как работодателя в персонал-маркетинге-mix называют персонал-имиджем (personalimage).

По оценкам, персонал-имидж - это субъективный, собирательный образ предприятия на рынке труда, базирующийся на эмоциях (табл. 3).

Таблица 3. Вариант имиджевого профиля предприятия-работодателя

|  |  |
| --- | --- |
| Прогрессивность | Отсталость |
| Хозяйственность | Бесхозяйственность |
| Прозрачность | Запутанность |
| Открытость | Замкнутость |
| Щедрость, великодушие | Мелочность |
| Небюрократичность | Бюрократичность |
| Нацеленность на будущее | Бесперспективность |
| Дальновидность | «Близорукость» |
| Поддержка | Тормоз |
| Совещательность | Приказ |
| Следование традициям | Отсутствие традиций |
| Надежность | Ненадежность |
| Социальность | Несоциальность |
| Открытость | Скрытость, утаивание |
| Справедливость | Несправедливость |
| Гарантии | Отсутствие гарантий |
| Подвижность | Неподвижность, жесткость |
| Дружественный настрой | Отсутствие дружественного настроя |
| Увлекательная работа | Скука |
| Коллегиальность в работе и принятии решений | Неколлегиальность |
| Демократичность | Отсутствие демократии в руководстве и принятии решений |

Персонал-имидж организации осуществляет управление поведением кандидата на наем (ищущего работу). Сначала персонал-имидж влияет на решение кандидата: можно ли вообще рассматривать организацию как работодателя. Если организация в итоге потенциальной для найма определяется, то персонал-имидж свое решающее влияние может оказать на претендента в процессе собеседования, в результате которого у кандидата на должность сформируется окончательное положительное или отрицательное решение.

Персонал-имидж организации определяется взаимодействием различных факторов, к которым относятся:

- отраслевая принадлежность;

- деятельность работников организации за ее пределами;

- информация об организации в средствах массовой информации (радио, телевидение, пресса);

- самопредставление организации в собственных средствах информации (заводские газета и радио, региональные газета и радио, производственные документальные фильмы);

- организация рекламы своего продукта;

- сам продукт организации как таковой;

- отношение к общественным группам (профсоюзам, церкви, меньшинствам и так далее);

- поведение, которое тесно граничит с явным изменением спроса на рабочую силу (увольнение, прием нового рабочих, неполный рабочий день (неделя), привлечение нового персонала и другой);

- определенные общественные и семейно-культурные акции - обязательства (например, в области спонсирования культурных или спортивных мероприятий);

- интенсивность научных разработок и внедрения инноваций;

- место расположения организаций (например, его региональное положение с точки зрения возможности и проведение свободного времени);

- степень известности по всей стране организации.

Именно эти все аспекты учла компания «Шелл» при формировании положительного мнения о себе, как о работодателе.

Практика уже давно показала, что самым действенным для имиджа организации в определенной целевой группе является прямой контакт[[31]](#footnote-31). Они представляют собой среди желаний выпускников вузов самую высокую позицию, опережая определенные рекламные объявления о найме и представляющие организации брошюры. Среди студентов наиболее важными в этом плане называются: практика в организации; беседы с сотрудниками организации по вопросам подготовки курсового проекта или выпускной работы.

Такой путь знакомства дает возможность потенциальному сотруднику получить непосредственное представление об организации. Собственный опыт определенным образом осуществляет формирование имиджа работодателя и представляет собой что-то более объективное, чем информация и мнения которые приходят от третьих лиц и из вторых рук. Данная модель формирования положительного имиджа подходит и малому предприятию, не владеющему инструментарием влияния на массы, - открывая свои двери для прямого контакта со школьниками и студентами, они приобретают большие шансы завязать определенные связи с будущим претендентом на вакантную должность.

Профессиональная способность провести четкий и качественный анализ персонал-имиджа–является важнейшей функцией специалистов по управлению штатом. Например, можно назвать главные направления анализа персонал-имиджа: опрос общественного мнения; исследование заявительной документации, причин возможной текучести кадров, простоя и прогула; учет настроения в коллективе; проведения собеседования с работниками; ознакомление с мнениями совета организации.

Понимая процессы в маркетинговом персонале, как более осознанный или новый подход организации на собственную привлекательность среди занятого и потенциального работника, специалисты считают, что реализация маркетинга является задачей не только службы персонала, а также всех сотрудников, работающих с персоналом или представляющих организацию во внешней среде - начиная от руководства и заканчивая работниками отделов, связанных с потребителями (клиентами) и внешней деятельностью организации[[32]](#footnote-32).

В основном, процедуры в области маркетинга персонала предполагают реализацию в организации определенного этапа. В науке и на практике есть множество различных процедурных подходов, которые различаются авторскими точками зрения на процессы маркетинга персонала, организационными целями, дробностью выделенных этапов[[33]](#footnote-33). Остановимся на рассмотрении сущности наиболее обоснованного, на наш взгляд, подхода, предложенного Р. Бюннером. Представляя маркетинговые стороны управления персоналом как единство информационных и коммуникационных процессов, Р. Бюннер выделил два главных этапа его организации и реализации.

Вывод по второй главе: в результате исследования можно сказать о том, что позитивный имидж значительно уменьшает затраты на персонал, а также способствует постоянному притоку квалицированного персонала в компанию. Большинство компаний практически потеряли возможности постоянно удерживать сотрудников и входить в конкуренцию друг с другом за нового кандидата при помощью денег. С одной стороны, квалифицированные специалисты становятся все более критичными в отношении условий труда, с другой – разброс зарплат рядового персонала и даже среднего менеджмента в различных компаниях, как правило, не представляет существенной разницы. Премиальная схема тоже более-менее стандартна. Именно поэтому на данный момент времени в борьбе за сотрудников в качестве инструментов часто применяют различные нематериальные инструменты, которые осуществляют значительное воздействие на трудовые ресурсы. Каждому человеку должно быть комфортно трудиться в компании, а также он должен чувствовать, что его защищают, и видеть перспективы. В таком случае образ компании, как работодателя будет вызывать у работников компании исключительно положительные эмоции.

имидж бренд стратегия работодатель

Заключение

Постоянно день за днем развивающийся рынок ставит большинство компаний перед необходимостью развития бизнеса и привлечения новых специалистов. Специалисты в области управления персоналом, главной целью которых является обеспечение компании кадровыми ресурсами постоянно сталкиваются с различными вопросами: каким образомотобрать лучших? Как не осуществить ошибку при отборе? Что лучше всего сделать, чтобы период адаптации проходил максимально удачно и продуктивно, и специалист стал наиболее эффективным за короткий срок? Все эти вопросы на данный момент времени очень актуальны, тем более, когда страну охватывает международный кризис и положения на рынке труда и на финансовом рынке стремительно меняются.

В условиях недостатка квалифицированных кадров одним из основных инструментов привлечения квалифицированных сотрудников становится привлекательный имидж работодателя. Стабилизация бизнеса и обострение конкуренции за рыночные ниши послужили причиной повышения требований к специалистам и обострению конкуренции за наиболее квалифицированные кадры.

Но в то же время в одних компаниях на вакантные должности претендентов достаточно, а в другие компании люди не хотят идти работать даже за более высокое вознаграждение. Причина тому — сложившаяся репутация работодателя. Независимо от того, работает ли компания над тем, как ее воспринимает рынок, или не обращает внимания на мнение окружающей среды, репутация формируется сама по себе. Эксперты советуют не отпускать развитие своего имиджа на самотек. Потому что выиграть конкуренцию без достойных кадров практически нереально.

В результате исследования, проведённого в дипломной работе, автор сформулировал следующие выводы:

1) Базой для формирования имиджа организации является в первую очередь работа с персоналом внутри компании. Ключевая составляющая — корпоративная культура, обучающие и командообразующие программы. Предоставление для перспективных сотрудников возможности карьерного роста и регулярный пересмотр компенсационного пакета — неотъемлемая часть работы компании, которая хочет занимать высокие позиции на рынке труда.

2) Компания, зарекомендовавшая себя как привлекательный работодатель, имеет не только возможность снижения текучести кадров и экономии на привлечение новых сотрудников, но и мотивированный персонал.

3) В формирование имиджа работодателя компании используют преимущественно тот же инструментарий, что и ранее при продвижении своих торговых марок. Но методы немного отличаются. Как известно, элементами грамотной рекламной кампании являются исследования рынка и изучение своей аудитории, формирование месседжей рекламной кампании и выбор рекламоносителей. Формируя имиджевые способности конкретного работодателя использовать как арсенал рекламного и PR-инструментария (участие в тематических мероприятиях, работа с общественным мнением, участие в конференциях и круглых столах).

4) Активность в области формирования имиджа обязательно должна быть подкреплена реальными действиями компании, потому что вся проделанная работа будет бесполезной. Если обещания, данные работодателем, не будут реализованы — может пострадать не только имидж компании, но и сама атмосфера внутри организации.

5) Имиджевые стороны компании, как работодателя оказывают большое влияние на профессиональные и деловые качества персонала, сокращает долю расходов компании, способствует благоприятному развитию корпоративной культуры и в итоге, улучшает финансовые и операционные показатели компании в целом. Именно поэтому на уровне глобальной тенденции важно заметить стремление компаний уделять все больше средств и внимания на развитие «правильного» и надежного имиджа работодателя.

Список использованной литературы

1. Бернейз Э.Л. «Кристаллизируя общественное мнение»//http://www.letopis.info, - Сирин, - 2003

2. Блэк С. «Паблик рилейшнз», - Сирин, - 2003

3. Варакута C.А., Егоров Ю.Н. Связи с общественностью. - М., - 2003, С. 13.

4. Веретенникова И., генеральный директор компании HeadHunter: Воронеж: Рынок труда – кризис или перемены к лучшему?// http://www.36rosfirm.ru/interview/desk?iid=37//

5. Виханский О. Менеджмент: человек.стратегия, организация, процесс. Учебник. - М., - 1995. С. 327

6. Губанова Ю., руководитель департамента по работе с персоналом Представительства в России и СНГ компании BBK ElectronicsCorp., LTD. http://www.rhr.ru/index/jobmarket/russia/russia09/14984,0.html

7. Дуракова И. профессор, зав. кафедрой управления персоналом Воронежского государственного Университета. Имидж компании-работодателя. – 2008

8. Кибанов А. зав. кафедрой управления персоналом Государственного университета управления. Организация маркетинга персонала.

9. Кораблин С., руководитель отдела Управления человеческими ресурсами ОАО «Комбинат Мясной Калачеевский». Формирование HR-бренда. – Воронеж. - 2009

10. Камерон К., Курнн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб., - 2001. С. 43.

11. Ли «Декларация о принципах» //http://preduc.h10.ru, - Сирин, - 2003

12. Лисицын Д. Карьера на продажу. Секрет фирмы - № 17 2006.

13. Малыхин М. Росстат: в кризис российская безработица выросла на треть.// Ведомости// 27.01.2010

14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., - 1992. С. 277

15. Мичурина А. PR в формировании имиджа компании как работодателя. – 2007

16. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. М., 1998. С. 70-71.

17. Тульчинский Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. - СПб., - 2001. С. 181.

18. Циряниди Г., руководитель учебного центра, специалист высшей категории Компании «Сота». Построение и развитие HR-бренда. – Воронеж. – 2009

19. Цыпин П., независимый консультант в сфере управления персоналом. http://www.rhr.ru/index/jobmarket/russia/russia09/14984,0.html

20. Организация маркетинга персонала. Кадровик.// Кадровый менеджмент// 2008, N 11

21. Исследование McKinsey& Company: главная проблема российской экономики — низкая производительность труда.// Новости гуманитарных технологий//29.04.2009

22. Внутренний PR как фактор формирования корпоративной культуры. Сущностная характеристика корпоративной культуры// http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article07/dip01/dip01ch02//

23. Becker W. Personalimage. In: Strategisches Personal-marketing, Duesseldorf, - 1997, - с. 132

24. Buehner R. Personalmanagement. - Landsberg: VerlagModerneIndustrie, 1997. - S.470

25. Buehner R. Personalmarketing. In: Personalmanagement. - VerlagUniversitaetPassau, 2000. S. 16 - 20.

26. Personalmanagement, Band 1. Personalbeschaffung. - DIHT - Bildungs - GmbH, 1999, с.65.

27. <http://www.hr100.ru/wmc/readme/article/article07/dip01/dip01ch02/>

28. Внутренний сбой. Шесть ошибок внутреннего PR // www.prlink.ru/vedomosti/news

29. Внутренний PR способен решить коммуникативные проблемы в компании //www.prlink.ru/vedomosti/news/

30. <http://www.shell.com>

31. http://newresume.ru/iimidsh-rabotodatela-rabota-nad-soboi.html

32. <http://planetahr.ru/publication/2260>

33. http://www.delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=1469

34. <http://elibrary.ru/item.asp?id=11915139>

35. http://www.rhr.ru/index/jobmarket/russia/russia09/14984,0.html

Приложение 1

Главные задачи маркетинга персонала



Приложение 2

Факторы, которые влияют на привлекательность места работы



Приложение 4

HR-бренд состоит из:



1. Исследование McKinsey& Company: главная проблема российской экономики — низкая производительность труда.// Новости гуманитарных технологий//29.04.2009 [↑](#footnote-ref-1)
2. См. напр. Ли «Декларация о принципах» //http://preduc.h10.ru, Бернейз Э.Л. «Кристаллизируя общественное мнение»//http://www.letopis.info, Блэк С. «Паблик рилейшнз», - Сирин, 2003 г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Организация маркетинга персонала.Кадровик.// Кадровый менеджмент// 2008, N 11 [↑](#footnote-ref-3)
4. ДураковаИ. профессор, зав. кафедрой управления персоналом Воронежского государственного Университета. Имидж компании-работодателя. - 2008 [↑](#footnote-ref-4)
5. Кибанов А. зав. кафедрой управления персоналом Государственного университета управления. Организация маркетинга персонала. [↑](#footnote-ref-5)
6. Personalmanagement, Band 1. Personalbeschaffung. - DIHT - Bildungs - GmbH, 1999, с. 65. [↑](#footnote-ref-6)
7. Малыхин М. Росстат: в кризис российская безработица выросла на треть.// Ведомости// 27.01.2010 [↑](#footnote-ref-7)
8. Галина Циряниди, руководитель учебного центра, специалист высшей категории Компании «Сота». Построение и развитие HR-бренда. – Воронеж. - 2009 [↑](#footnote-ref-8)
9. Ирина Веретенникова, генеральный директор компании HeadHunter: Воронеж:Рынок труда – кризис или перемены к лучшему?//http://www.36rosfirm.ru/interview/desk?iid=37// [↑](#footnote-ref-9)
10. КораблинС., руководитель отдела Управления человеческими ресурсами ОАО «Комбинат Мясной Калачеевский». Формирование HR-бренда. – Воронеж. - 2009 [↑](#footnote-ref-10)
11. Губанова Ю., руководитель департамента по работе с персоналом Представительства в России и СНГ компании BBK ElectronicsCorp., LTD. http://www.rhr.ru/index/jobmarket/russia/russia09/14984,0.html [↑](#footnote-ref-11)
12. Цыпин П., независимый консультант в сфере управления персоналом. http://www.rhr.ru/index/jobmarket/russia/russia09/14984,0.html [↑](#footnote-ref-12)
13. http://www.rhr.ru/index/jobmarket/russia/russia09/14984,0.html [↑](#footnote-ref-13)
14. Внутренний PR как фактор формирования корпоративной культуры. Сущностная характеристика корпоративной культуры//http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article07/dip01/dip01ch02// [↑](#footnote-ref-14)
15. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. М., 1998. С. 70-71. [↑](#footnote-ref-15)
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., - 1992. С. 277. [↑](#footnote-ref-16)
17. Виханский О. Менеджмент: человек.стратегия, организация, процесс. Учебник. - М., - 1995. С. 327 [↑](#footnote-ref-17)
18. Камерон К., Курнн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб., - 2001. С. 43. [↑](#footnote-ref-18)
19. http://www.hr100.ru/wmc/readme/article/article07/dip01/dip01ch02/ [↑](#footnote-ref-19)
20. Внутренний сбой. Шесть ошибок внутреннего PR // www.prlink.ru/vedomosti/news [↑](#footnote-ref-20)
21. Внутренний PR способен решить коммуникативные проблемы в компании //www.prlink.ru/vedomosti/news/ [↑](#footnote-ref-21)
22. Варакута C.А. , Егоров Ю.Н. Связи с общественностью. - М., - 2003, С. 13. [↑](#footnote-ref-22)
23. Там же. [↑](#footnote-ref-23)
24. Тульчинский Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. - СПб., - 2001. С. 181. [↑](#footnote-ref-24)
25. Мичурина А. PR в формировании имиджа компании как работодателя. – 2007 г. [↑](#footnote-ref-25)
26. http://www.shell.com [↑](#footnote-ref-26)
27. Лисицын Д. Карьера на продажу. Секрет фирмы - № 17 2006. [↑](#footnote-ref-27)
28. Лисицын Д. Карьера на продажу. Секрет фирмы - №17 2006. [↑](#footnote-ref-28)
29. Лисицын Д. Карьера на продажу. Секретфирмы №17 2006. [↑](#footnote-ref-29)
30. Лисицын Д. Карьера на продажу. Секретфирмы №17 2006. [↑](#footnote-ref-30)
31. Becker W. Personalimage. In: Strategisches Personal-marketing, Duesseldorf, - 1997, - с. 132. [↑](#footnote-ref-31)
32. Buehner R. Personalmanagement. - Landsberg: VerlagModerneIndustrie, 1997. - S.470 [↑](#footnote-ref-32)
33. Buehner R. Personalmarketing. In: Personalmanagement. - VerlagUniversitaetPassau, 2000. S. 16 - 20. [↑](#footnote-ref-33)