

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛИСТИКИ  
Кафедра технологий коммуникации и связей с общественностью

ВОРОНОВА  
АЛЕКСАНДРА РУСЛАНОВНА

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОСТРОЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ  
СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломная работа

Научный руководитель –  
А.В. Колик,  
старший преподаватель

Допущена к защите

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

Зав. кафедрой технологий коммуникации и связей с общественностью

\_\_\_\_\_ Ю.Н. Лукьянюк,  
кандидат филологических наук, доцент

Минск, 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ, СИМВОЛОВ И ТЕРМИНОВ	3
РЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ	4
ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1 СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1 Внутренние коммуникации организации: сущность, коммуникационные модели и подходы к изучению	11
1.2 Характеристика целевых аудиторий внутренних коммуникаций организации	16
1.3 Значение HR-бренда организации для внутренних коммуникаций	22
ГЛАВА 2 РЕКЛАМНЫЕ И PR-ТЕХНОЛОГИИ В ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ	33
2.1 Формирование базовых ценностей организации с помощью PR-технологий	33
2.2 Рекрутмент-реклама как технология трансляции ценностей компании	37
2.3 PR-технологии в построении эффективной системы лояльности персонала организации	43
ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СОФТТЕКО»	51
3.1 Оптимизации коммуникации ООО «СофтТеко» с категорией персонала «потенциальные сотрудники»	51
3.2 Оптимизации коммуникации ООО «СофтТеко» с категорией персонала «действующие сотрудники»	57
3.3 Оптимизации коммуникации ООО «СофтТеко» с категорией персонала «бывшие сотрудники»	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	77

## ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ, СИМВОЛОВ И ТЕРМИНОВ

- СМИ – средства массовой информации  
СМК – средства массовой коммуникации  
НГО – негосударственная организация  
AR – *augmented reality* – дополненная реальность  
VR – *virtual reality* – виртуальная реальность  
MR – *mixed reality* – смешанная реальность  
Covid-19 – коронавирусная инфекция  
HR – *human resources* – совокупность сотрудников, работающих в организации; персонал компании  
IT – *information technology* – информационные технологии  
NDA – *non-disclosure agreement* – соглашение о неразглашении коммерческой тайны  
PR – *public relations* – связи с общественностью  
QR-код – *quick response code* – код быстрого отклика  
RFID-метка – *radio frequency identification* – радиочастотная идентификация

## РЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Дипломная работа содержит: 95 страниц, 66 источников, 13 приложений, 7 таблиц и 1 рисунок.

ВНУТРЕННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ, ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ, СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ, ИТ-КОМПАНИЯ, ОПТИМИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИИ, КОММУНИКАЦИОННЫЕ КАНАЛЫ, СОВРЕМЕННАЯ КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА, ЛОЯЛЬНОСТЬ, МОТИВАЦИЯ, РЕКЛАМА.

*Объект исследования* – внутренняя коммуникация современной организации.

*Предмет исследования* – современные технологии в построении эффективной системы внутренних коммуникаций организации.

*Цель дипломной работы* – исследовать существующие технологии построения эффективной системы внутренних коммуникаций организации и определить методы их внедрения в практику работы.

*Методы исследования:* метод описания, метод дедукции, системный метод, абстрактно-логический метод, метод моделирования.

*Новизна дипломной работы* заключается в том, что в условиях современной рыночной экономики благосостояние и устойчивое развитие современной компании зависит от выбранной коммуникационной внутренней политики и эффективного использования каналов коммуникации. Чтобы построить благоприятный имидж для внутренних целевых аудиторий (потенциальные, действующие и бывшие сотрудники), специалисты по коммуникации используют полный спектр рекламных и PR-технологий. В Беларуси IT-индустрия является сферой интеллектуального труда, которая создает большое количество рабочих мест и обеспечивает приток иностранной валюты в экономику страны, поэтому ее исследование на эмпирическом материале ООО «СофтТеко» представляет значительный интерес и ценность для научного сообщества.

*Область возможного практического применения:* результаты дипломной работы могут быть применены для оптимизации внутренних коммуникаций IT-компаний, которые заинтересованы в выстраивании гармоничных взаимоотношений с целевыми аудиториями.

Автор работы подтверждает достоверность материалов и результатов дипломной работы, а также самостоятельность ее выполнения.

Воронова А. Р.

---

## РЭФЕРАТ ДЫПЛОМНАЙ РАБОТЫ

Дыпломная работа змяшчае: 95 старонак, 66 крыніц, 13 дадаткаў, 7 табліц і 1 малюнак.

УНУТРАНАЯ КАМУНІКАЦЫЯ, МЭТАВЫЯ АЎДЫТОРЫІ, СУВЯЗІ З ГРАМАДСКАСЦЮ, ІТ-КАМПАНІЯ, АПТЫМІЗАЦЫЯ КАМУНІКАЦЫІ, КАМУНІКАЦЫЙНЫЯ КАНАЛЫ, СУЧАСНАЯ КАМУНІКАЦЫЙНАЯ ПАЛІТЫКА, ЛАЯЛЬНАСЦЬ, МАТЫВАЦЫЯ, РЭКЛАМА.

*Аб'ект даследавання* – унутраная камунікацыя сучаснай арганізацыі.

*Прадмет даследавання* – сучасныя тэхналогіі ў пабудове эфектыўнай сістэмы ўнутраных камунікацый арганізацыі.

*Мэта дыпломнай работы* – даследаваць існуючыя тэхналогіі пабудовы эфектыўнай сістэмы ўнутраных камунікацый арганізацыі і вызначыць метады іх укаранення ў практыку працы.

*Метады даследавання*: метады апісання, метады дэдукцыі, сістэмны метады, абстрактна-лагічны метады, метады мадэлявання.

*Навізна дыпломнай работы* заключаецца ў тым, што ва ўмовах сучаснай рыначнай эканомікі дабрабыт і ўстойлівае развіццё сучаснай кампаніі залежыць ад выбранай камунікацыйнай унутранай палітыкі і эфектыўнага выкарыстання каналаў камунікацыі. Каб пабудаваць спрыяльны імідж для ўнутраных мэтавых аўдыторый (патэнцыйныя, дзейныя і былыя супрацоўнікі), камунікацыйныя спецыялісты выкарыстоўваюць поўны спектр рэкламных і PR-тэхналогій. У Беларусі ІТ-індустрыя з'яўляецца сферай інтэлектуальнай працы, якая стварае вялікую колькасць працоўных месцаў і забяспечвае прыток замежнай валюты ў эканоміку краіны, таму яе даследаванне на эмпірычным матэрыяле ТАА «СофтТэко» ўяўляе значную цікавасць і каштоўнасць для навуковай супольнасці.

*Вобласць магчымага практычнага прымянення*: вынікі дыпломнай работы могуць быць прыменены для аптымізацыі ўнутраных камунікацый ІТ-кампаній, якія зацікаўлены ў выбудованні гарманічных узаемаадносін з мэтавымі аўдыторыямі.

Аўтар работы пацвярджае дакладнасць матэрыялаў і вынікаў дыпломнай работы, а таксама самастойнасць яе выканання.

Воранава А. Р.

---

## ABSTRACT OF THE DIPLOMA WORK

The diploma work contains: 95 pages, 66 sources, 13 supplements, 7 tables and 1 image.

INTERNAL COMMUNICATION, TARGET AUDIENCES, PUBLIC RELATIONS, IT COMPANY, COMMUNICATION OPTIMIZATION, COMMUNICATION CHANNELS, MODERN COMMUNICATION POLICY, LOYALTY, MOTIVATION, ADVERTISING.

*The object of the research* is the internal communication of a modern organization.

*The subject of the research* is modern technologies in building an effective system of internal communications of an organization.

*The purpose of the diploma work* is to explore the existing technologies for building an effective system of internal communications of the organization and determine the methods for their implementation in practice.

*Research methods:* description method, deduction method, systematic method, abstract and logical method, modeling method.

*The novelty of the diploma work* lies in the fact that in the conditions of a modern market economy, the well-being and sustainable development of a modern company depends on the chosen internal communication policy and the effective use of communication channels. To build a favorable image for internal target audiences (potential, current and former employees), communication specialists use a full range of advertising and PR technologies. In Belarus, the IT industry is a sphere of intellectual work, which creates a large number of jobs and ensures the inflow of foreign currency into the country's economy, so its research based on the empirical material of SoftTeco LLC is of considerable interest and value for the scientific community.

*Area of possible practical application:* the results of the diploma work can be used to optimize the internal communications of IT companies that are interested in building harmonious relations with target audiences.

The author of the diploma work confirms its results and the credibility of the materials, as well as the independence of its implementation.

Voronova A. R.

---

## ВВЕДЕНИЕ

Коммуникация представляет собой необходимое и всеобщее условие жизнедеятельности человека и одну из фундаментальных основ существования общества. Коммуникация в организации – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей [7, с. 481].

Коммуникация организации с целевыми аудиториями имеет важное значение для успешности осуществляемой деятельности. По этой причине возникает потребность в выстраивании эффективной коммуникационной политики, чем и занимаются специалисты в сфере PR и HR в организации. Если внутри компании возникает серьезная информационная дисфункция или нарушаются информационные потоки внутри структуры, то само существование организации ставится под угрозу.

Эффективная коммуникация – это сложный процесс, который затрагивает большое количество важных этапов и является фундаментом для эффективной деятельности организации. Одним из основных инструментов для максимизации эффективности организации становится оптимизация коммуникационного процесса. Для проведения мероприятий по оптимизации коммуникации необходим глубокий анализ существующего положения дел, а также разработка ряда новых идей, способных в выгодном свете сказаться на взаимодействии организации с целевыми аудиториями.

Управленческая деятельность связана с необходимостью непрерывной коммуникации и координации структурных элементов в организации и отдельных ее сотрудников для достижения общих, поставленных на стратегическом уровне планирования, целей [50, с. 22-23]. Таким образом, грамотно выстроенная коммуникационная внешняя и внутренняя политика являются средством обеспечения целостности и результативного функционирования современной организации.

Управление людьми – это основа управления любой организацией. На современном этапе развития экономики одним из важнейших направлений ее развития является активизация человеческого фактора. На сегодня важным элементом менеджмента является мотивация, так как конкуренция за обладание квалифицированным персоналом достаточно высока. Быть успешной на рынке может лишь организация с четко выстроенной и сформированной системой мотивации. При умелом использовании действенных инструментов мотивации результаты работы повышаются, а затраты на их достижение становятся ниже, что особенно важно для бизнеса.

Руководство, которое ставит перед организацией стратегические цели в долгосрочной перспективе, может рассчитывать на их благоприятное достижение при том условии, что сотрудники будут лояльны к компании. Лояльный сотрудник значительно чаще будет стремиться проявить инициативу, внести инновационное предложение, повысить свою и общеорганизационную эффективность. Терпимость к временным трудностям, соблюдение дисциплины, готовность к обучению и развитию, сохранность коммерческой информации – все это для лояльных работников следствие не страха потери места работы, денег или наказания, а верности организации и ощущения единства. Работники становятся одними из важнейших трансляторов информации об организации, инфлюенсерами для общественности, что сильно влияет на имидж компании, в том числе и как работодателя. Как отмечают А. Н. Шмидт и С. С. Карагодин, мнение сотрудников формирует «социальный имидж организации» в обществе [29].

Особенно сильным катализатором для стремления повысить лояльность персонала является конкуренция. Ведь именно от уровня лояльности работников зависит то, сможет ли организация быть достойным актором на рынке, сможет ли удержаться на лидирующих позициях и способна ли она стремиться улучшать показатели деятельности.

В связи с активными социальными и экономическими преобразованиями в обществе особое значение в жизненном цикле каждой организации приобретает вопрос подбора квалифицированных сотрудников. В настоящее время отдел управления персоналом становится одним из наиболее стратегически важных подразделений организации. Именно персонал управляет задачами, от решения которых зависит успешность организации и ее дальнейший вектор развития.

HR-бренд компании необходимо транслировать целевым аудиториям. Так рекрутинг и реклама становятся неразрывно связаны между собой. Как известно, одной из наиболее приоритетных задач HR-бренда является снижение затрат на наем персонала. Реклама HR-бренда является частью стратегической коммуникационной деятельности компании, она влияет на внутренние и внешние процессы. Поддержка HR-бренда должна быть направлена на формирование у общественности положительных ассоциаций и мнения об отношениях внутри организации и на ее периферии. Таким образом, важным для современной организации является построение и поддержка рекламного инструментария с целью продвижения имиджа работодателя для общественности.

Данные тезисы обуславливают *актуальность* дипломной работы.



*Объектом* дипломной работы является внутренняя коммуникация современной организации. *Предметом* – современные технологии в построении эффективной системы внутренних коммуникаций организации.

*Цель* дипломной работы – исследовать существующие технологии построения эффективной системы внутренних коммуникаций организации и определить методы их внедрения в практику работы.

Для достижения данной цели поставлены следующие *задачи*:

1. исследовать понятие коммуникации и ее значение для организации;
2. исследовать структуру внутренних рекламных и PR-коммуникаций;
3. исследовать компанию ООО «СофтТек» и исследовать внутренние PR- и рекламные коммуникации в ней;
4. оценить эффективность существующей в компании внутренней коммуникационной стратегии;
5. разработать программу по оптимизации коммуникации ООО «СофтТек» с внутренними целевыми аудиториями.

*Теоретико-методологической базой* послужили труды зарубежных и отечественных ученых: «Теория коммуникации» И. В. Сидорской, «Основы информационно-коммуникационной деятельности» А. И. Соловьева, «Лояльность персонала как социально-психологическая установка» В. И. Доминьяка и другие работы данного исследователя, «Мотивация и мотивы» Е. П. Ильина, «Оценка эффективности внутрикорпоративных коммуникаций» Д. П. Гавра и Д. П. Шишкина, «Основы теории коммуникации» Д. П. Гавра, «Основы теории коммуникации» под ред. М. А. Василика, «HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика» Н. А. Осовицкой, «Техники успешного рекрутмента» Т. Баскиной, а также научные труды К. В. Харского, М.А. Залуцкого, И. П. Савченко и других исследователей внутренней коммуникации в современной организации.

В качестве *эмпирического материала* в дипломной работе исследована система работы PR-службы ООО «СофтТек» (автор дипломной работы работает в данной организации на позиции PR-специалиста), SoftTeco: отчеты по КСО за 2017–2018 гг. и 2020–2021 гг., размещенные в глобальной сети. А также научная, научно-практическая и специальная литература, электронные ресурсы, в которых исследуется внутренний PR, лояльность персонала и стратегии ее повышения в организации.

*Методы исследования*: метод описания (для анализа существующих подходов к внутренней коммуникации организации, лояльности персонала и его мотивации), метод дедукции (для перехода от теоретического знания к частным ситуациям), системный метод (для рассмотрения объекта как целостного комплекса), абстрактно-логический метод (для изучения сущности

явлений «внутренняя коммуникация», «мотивация», «лояльность», «рекрутмент-реклама»), метод моделирования.

*Теоретическая и практическая значимость.* Результаты данной дипломной работы могут стать теоретической и практической базой для дальнейшего исследования внутренней коммуникации современных организаций, а также для оптимизации систем внутренних коммуникаций. Результаты представленного исследования в настоящее время внедряется в ООО «СофтТеко».

Структура работы включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения. Первая глава представляет собой анализ системы внутренних коммуникаций в организации, во второй главе были исследованы рекламные и PR-технологии в построении системы внутренних коммуникаций организации, в третьей – рекомендации по оптимизации системы внутренних коммуникаций организации. Список использованных источников насчитывает 66 позиций.

*Общий объем* дипломной работы составляет 95 страниц.

# ГЛАВА 1

## СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1 Внутренние коммуникации организации: сущность, коммуникационные модели и подходы к изучению

Коммуникация является основой сфер человеческой жизни и базовым условием существования людей в обществе. На первый взгляд, коммуницировать может любой индивид, но профессиональная коммуникация требует полного и глубокого понимания законов и тонкостей этого процесса.

И. В. Сидорская в учебном пособии «Теория коммуникации» определяет коммуникацию как «процесс социального взаимодействия людей, взятый в своей знаковой форме, целью которой является получение информации, непосредственное общение, достижение взаимопонимания» [51, с. 20-21].

Г. Г. Почепцов считает, что коммуникационные процессы бывают первичными и вторичными. Первичные процессы связаны с получением и декодированием информации, а вторичные связаны с обсуждением и распространением информации, полученной по результатам первичного процесса [47, с. 294]. Если информация отсылает к одностороннему процессу, то коммуникация – это процесс двухсторонний, где и отправитель, и получатель информации обладают активными, формирующими ролями. Чем значимее фигура в реальном мире, тем большее место она должна занимать в потоках информации. Сегодня ни одна структура, ни одна организация не может существовать без соответствующей коммуникационной поддержки и не иметь в своем составе сотрудников, выполняющих функцию публик рилейшнз [31].

С. Гурьянов выделяет следующие условия эффективной коммуникации:

1. цель коммуникации (отправитель точно знает аудиторию и отклик, который хочет получить);
2. подготовка обращения (необходимо учитывать предшествующий опыт и правильно выбирать процедуру кодирования);
3. планирование каналов (правильный выбор канала при передаче сообщения);
4. эффективность обращения (обязательная оценка обратной связи) [37].

Важно понимать, что коммуникация – это последовательный обмен сообщениями, и каждое последующее сообщение основывается на предыдущем, а роль источника и получателя меняются.

М. А. Василик определяет коммуникационный процесс как «процесс передачи информации от одного человека к другому или между группами людей по разным каналам и при помощи различных коммуникативных средств» [7, с. 127]. В процессе может быть различное количество участников, разные цели, каналы, средства, стратегии.

Если сгруппировать элементы, которые формируют процесс коммуникации, то можно заметить:

1. фактор коммуникатора задает цели и задачи, которые он преследует;
2. фактор целевой аудитории определяет интересы адресата;
3. фактор канала показывает возможности и ограничения данного канала;
4. сообщение соединяет информацию и технику воздействия.

Обратимся к моделям коммуникации. В дипломной работе понятие модели будет рассматриваться как «схематизированное, упрощенное отражение реального коммуникационного процесса, необходимое в качестве инструмента, ориентированного на управление моделируемым процессом» [45, с. 127]. Имеется в виду алгоритм, по которому этот процесс осуществляется.

Существуют линейные и нелинейные модели коммуникации. Линейные можно охарактеризовать свойством однонаправленности: получатель выступает только как источник получения информации, каким-то образом реагирующий на нее (модели Г. Лассуэлла, У. Уивера, У. Шрамма). Современные исследователи подвергают критике приведенные модели из-за невнимания их авторов к конечной цели процесса коммуникации [12].

Критика не обошла и нелинейные модели (М. ДеФлера, Т. Ньюкомба, Г. Малецке), поскольку в них термин «передача информации» утрачивает свой смысл, то есть, по мнению авторов нелинейных моделей, слово само по себе ничего не значит и обретает смысл только при прочтении кем-то. При том у слова может быть множество значений.

Г. Лассуэлл в 1939–1940 годах создал одну из первых (основополагающую) модель коммуникации. Во время создания модели он опирался на анализ методов пропаганды во время Первой мировой войны 1914–1918 годов. Его модель является линейной и включает в себя пять вопросов, которые относятся к соответствующему элементу представленной модели и его функции.

У. Шрамм был единомышленником Г. Лассуэла относительно его модели, однако он акцентировал внимание на том, что коммуникация – двусторонний процесс, в котором коммуникатор и реципиент информации меняются ролями. Также в свою модель он ввел понятие «опыт».

К. Шеннон и У. Уивер обратили большее внимание в своей модели (линейная, однонаправленная, одноканальная) на технический аспект передачи информации. Авторы опубликовали модель в 1949 году, за столь долгий срок она не потеряла своей актуальности и в наше время. Цель создания этой модели – снижение шума при передаче информации. Шум – коммуникативный барьер, который определяется как любой источник искажения объема и смысла сообщения. Интересно, что в самой модели отсутствует элемент «сообщение». К. Шеннон трактовал это так: из-за семантических помех (он и ввел этот термин) смысл сообщения вольно интерпретируется реципиентом. Таким образом, для понимания сообщения согласно этой модели необходимо знать контекст.

М. ДеФлер логически продолжал и развивал идеи К. Шеннона. Их модели отличаются наличием обратной связи у ДеФлера, поэтому информационная цепочка замкнута в его модели. Также ДеФлер уделял большое внимание концепции массовой коммуникации. Акцент в этой модели фокусируется на соотношении первичного сообщения и того, что было воспринято реципиентом. Коммуникация, по его мнению, – это соответствие между первичным сообщением и воспринятым.

Модель Уэстли-Маклина описывает сложные коммуникативные ситуации через субъекты коммуникации (А и В) по поводу X через канал С. Основным достоинством модели является «выгодное» сочетание широких возможностей описания наиболее сложных коммуникативных ситуаций и сохранение простоты и взаимосвязанности элементарной триады взаимоотношений двух субъектов по поводу внешнего объекта. Данная модель может объяснить как непосредственную, так и опосредованную коммуникацию.

Т. Ньюкомб, Н. Винер, О. Хольсти и др. разрабатывали модели межкультурной коммуникации. В 1953 году Т. Ньюкомб разработал модель, которая имеет много общего с моделью Уэстли-Маклина, так как обращает внимание на коммуникацию между индивидами А и В относительно X (темы). Ньюкомб говорит: «Если два человека позитивно воспринимают друг друга и строят отношение к третьему, то они имеют тенденцию развивать сходные ориентации». Данная модель эффективно описывает политическую коммуникацию.

Дж. Гербнер в 1956 году представил свою модель. Модель разрабатывалась для широкой сферы применения. Главным отличием

от предшествующих моделей было то, что его модель начинается с «события», а не «источника». Эта модель утверждает, что коммуникация должна быть рассмотрена как субъективный, изменчивый, избирательный и непредсказуемый процесс. Также Гербнер отмечал, что благодаря его модели можно описать как межличностную коммуникацию, так и машинную или коммуникацию на уровне больших социальных общностей. К минусам модели следует отнести то, что исследователь не учитывает коммуникативный шум.

Д. Берло в 1960 году предложил свою модель коммуникации – SMCR (source – message – channel – receiver). Элементы: источник, сообщение, канал, получатель. Данная модель подходит для изучения отдельных компонентов коммуникации. Однако данная модель однонаправленная и не учитывает шум и барьеры, также социальный уровень коммуникаторов должен быть одинаковым.

Одной из наиболее эффективных моделей коммуникации нам представляется модель Г. Малецке (рис. 1.1.). В 1963 году Г. Малецке издал книгу под названием «Психология массовой коммуникации», в которой описал свою модель «полей массовой коммуникации». Данная модель объединяет и описывает отношения между многими социально-психологическими факторами, влияющими на коммуникационный процесс.



Рисунок 1.1. Модель коммуникации Г. Малецке

Основные элементы модели: коммуникатор (К), сообщение (С), средство распространения (посредник), реципиент (Р). Также есть такие переменные, как давление посредника, образы реципиента и коммуникатора, эффект социального опыта, селекция сообщения.

Малецке был первым исследователем, который ввел «принуждение» в модель коммуникации и определил средство передачи информации центральным звеном. Модель достаточно универсальна для широкого применения и может предположить процесс коммуникации, что позволяет прогнозировать результат.

Любое сообщение, которое мы создаем, передаем и получаем в ходе коммуникации, производится, сообщается и воспринимается в контексте: социокультурном, экономическом, политическом, правовом, идеологическом и информационном. Поэтому, моделируя и оптимизируя любую коммуникацию, необходимо учитывать ее контекст, влияющий на значение коммуникационного сообщения.

Таким образом, важно понимать, что коммуникация – сложный, многоуровневый, многогранный процесс, который имеет множество особенностей. С профессиональной точки зрения коммуникацию можно назвать системой отношений между субъектами. Под моделью коммуникации следует понимать алгоритм, по которому она строится.

Проанализировав модели коммуникации, мы посчитали самой эффективной модель Г. Малецке, так как она нелинейная и, на наш взгляд, наиболее полно описывает коммуникационный акт, учитывая психологические факторы.

Малецке был первым, кто ввел в обычную модель коммуникации элементы «давления» и «принуждения», а на первое место поставил канал распространения информации и характер взаимодействия четырех элементов модели. Модель Малецке суммирует все социально-психологические исследования в области массовой коммуникации.

Описанные коммуникационные модели можно применить как к внутренней, так и внешней коммуникации организации. Внешняя целевая аудитория организации складывается из множества СМК, государственных органов, действующих и потенциальных клиентов, поставщиков, конкурентов, партнеров и др. Внутренняя общественность формируется из людей, которые входят в состав организации: сотрудники, руководители, акционеры и др.

Работа по оптимизации внутренней потоков требует не меньших усилий, чем внешняя. Однако качественная коммуникация между сотрудниками и руководителями коррелирует с компетентностью работы с клиентами. Сотрудник, чувствующий себя профессионалом, гораздо лучше выполняет свои обязанности и передает позитив коллегам и клиентам при их наличии. Необходимо стремиться к тому, чтобы сотрудник чувствовал себя комфортно и безопасно на своем рабочем месте.

Таким образом, грамотно выстроенная коммуникационная внешняя и внутренняя политика являются средством обеспечения целостности и результативного функционирования современной организации.

В данной дипломной работе предметом нашего внимания является исключительно внутренняя коммуникация современных организаций. Эмпирическим материалом является система внутренних коммуникаций ООО «СофтТекс».

## **1.2 Характеристика целевых аудиторий внутренних коммуникаций организации**

Основной целью публичных релейшнз является коммуникация с общественностью. Под общественностью подразумеваются целевая аудитория, которую можно разделить на основную и побочные. Существует и массовая аудитория, однако массовая аудитория, по Б. А. Грушину, имеет случайный характер формирования ее состава, действует в зависимости от ситуации, и она совершенно разнородна (гетерогенная) [15].

Социологические и социально-психологические исследования в области PR показывают, что успешный «диалог» легче всего выстроить с малыми группами, которые довольно точно можно сегментировать по определенным характеристикам.

Ф. Джефкинс отмечает, что деятельность в сфере публичных релейшнз направлена не на массовую коммуникацию, а на «тщательно отобранные группы людей, которые являются составными частями большой общей публики» [64].

Таким образом, по определению Н. В. Молоткова и М. Блюма, целевая аудитория – сегмент множества действительных и потенциальных потребителей, у которого можно выделить ряд специфических признаков (психологических, демографических и др.) и которому адресовано PR-сообщение [3].

Дж. Грюниг выявил три фактора, благодаря которым «часть общественности» становится активной аудиторией [12]:

1. осознание проблемы. Этот фактор акцентирует внимание на признании проблемы и необходимости ее решения;
2. осознание ограничений. Этот фактор свидетельствует о том, что ущемленные или искусственно ограниченные в своих правах люди будут искать выход из проблемной ситуации;



3. уровень включенности. Этот фактор показывает то, насколько человек осознает свою причастность к проблемной ситуации. Чем плотнее человек связывает себя с проблемой, тем активнее он будет действовать.

Потребности целевой аудитории четко отделяют ее от других групп. Структура целевой аудитории не имеет универсального строения. Для ее определения существует набор некоторых характеристик, однако они варьируются в зависимости от конкретной ситуации. Среди базовых характеристик следующие критерии [49]:

1. географический (административно-территориальные единицы, которые сужают круг потенциальных представителей целевой аудитории);
2. демографический (включает в себя пол, возраст, образование, доход, семейное положение);
3. психографический (представляет собой комплекс психологических характеристик и образ жизни индивида; также сюда включаются ценности, установки, особенности поведения, стиль жизни и др.).

При ситуативном подходе целевые аудитории рассматривают в качестве групп, которые сплотились на основе общих интересов или обстоятельств. В этом подходе наиболее часто общественность делится на внешнюю и внутреннюю. Внешняя общественность – это люди или группы людей, имеющие опосредованное отношение к изучаемому объекту. В нашем случае это современная организация. Внешняя целевая аудитория организации складывается из множества СМИ, государственных органов, клиентов действующих и потенциальных, поставщиков, конкурентов, партнеров и др. Внутренняя общественность формируется из людей, которые входят в состав организации: сотрудники, руководители, акционеры и других.

Специалисты в сфере PR непрерывно контролируют и тщательно уточняют списки целевых аудиторий организации для того, чтобы определить те, которые имеют исключительную важность для проведения той или иной кампании. Также наблюдению подлежат и неприоритетные группы, которые так или иначе могут повлиять на реализацию стратегических задач организации. Имея объективную, релевантную и полную информацию о каждой такой группе, организация способна своевременно реагировать и при необходимости нейтрализовывать негативные последствия.

Причины, которые могут сподвигнуть организацию на выявление, анализ и исследование ключевых групп общественности [5]:

1. необходимость выявления целевых аудиторий для организации PR-кампании;
2. необходимость выбора приоритетного направления для реализации коммуникационной политики организации;

3. выбор каналов коммуникации для соответствующей аудитории;
4. формирование сообщений в приемлемой для аудитории и эффективной форме.

В процессе осуществления своей деятельности каждая компания неизменно сталкивается с задачей определения целевых аудиторий. В глобальном смысле основной коммуникационный поток IT-организаций направлен на широкую общественность, однако без ее грамотного сегментирования на более узкие подгруппы людей, объединенных ключевым признаком, получать прибыль в долгосрочном периоде времени становится невозможным.

«Общественность» является одним из ключевых и многоплановых понятий в теории и практике public relations. Как отмечает исследователь В.Г. Королько, «в наиболее обобщенном виде под общественностью подразумевают любую группу людей (и даже отдельных индивидов), так или иначе связанную с жизнедеятельностью организации или учреждения. Это могут быть ее собственные служащие, окрестные жители, потребители, работники средств массовой информации, государственные служащие, выдающиеся личности и т.д.» [33, с. 135].

В системе public relations определение групп общественности для целенаправленного влияния, как правило, выполняют практики в сфере PR. У них группы общественности носят абстрактные названия, которыми из прагматических соображений удобнее пользоваться при создании коммуникативной стратегии. Ответственным за планирование нужно определенным образом идентифицировать (дать название) те или иные группы общественности, чтобы потом сформулировать цели, стратегию и тактику реализации PR-программы. Но хотя присвоенные группам общественности названия в основном абстрактны, они, как правило, имеют четкие соответствия в социальной реальности.

Наиболее общей, хотя и наименее полезной абстракцией с точки зрения потребностей PR-практики является понятие «общественность в целом». Если представить себе ситуацию, в которой практики public relations обладали бы неограниченными материальными ресурсами, они наверняка полностью отказались бы от подобной абстракции и имели дело исключительно с конкретными индивидами.

Важнейшим этапом в формировании коммуникационной стратегии IT-компании является определение приоритетных целевых аудиторий. Каждый специалист в сфере коммуникации при этом может в индивидуальном порядке использовать любые из существующих критериев, которые покажутся ему наиболее значимыми в данной конкретной ситуации. Для того, чтобы получить

лучшее представление, какие критерии могут использоваться при выявлении целевых аудиторий, рассмотрим перечень различных подходов, приведенных в учебном издании «Основы публичных рилейшнз» под авторством В. Г. Королько:

- **«Географический»** – учитываются природные или административно-территориальные границы, то есть он указывает, где искать людей. Важными составляющими информации тут выступают почтовые индексы, телефонные коды, черта города, района и т.д.

- **«Демографический»** – пол, доход, возраст, семейное положение, образование – наиболее часто используемые индивидуальные характеристики. Однако они не позволяют окончательно понять, почему или каким образом люди включаются в проблемную ситуацию или попадают под ее воздействие.

- **«Психологический»** – характеристики психологические и образа жизни (перекрестно-ситуативные) – широко используется PR-специалистами под названием VALS, сегментирует взрослое население на основе его «психологической зрелости».

- **«С учетом скрытой власти»** – подход, при котором во внимание принимаются люди, не обязательно находящиеся на вершине пирамиды власти, однако оказывающие существенное, внешнее незаметное экономическое и политическое влияние на мнения и решения других.

- **«С учетом статуса»** – чтобы идентифицировать такие целевые группы общественности, внимание обращается на официальное положение индивида, а не на атрибутику его индивидуальности. Во многих ситуациях люди признаются важными в той роли, которую их положение играет в определенных условиях.

- **«С учетом репутации»** – подход, определяющий «осведомленных» и «влиятельных» индивидов, исходя из соображений и мнений о них других людей. К таким группам общественности относятся «лидеры общественного мнения», влиятельные лица, которых признают таковыми другие заинтересованные и причастные к ситуации люди.

- **«С учетом роли в процессе принятия решения»** – подход, предусматривающий наблюдение за процессом принятия решений, уточнение того, кто и какую именно роль играет в принятии решений в конкретных обстоятельствах. Этот подход помогает выявить самых активных среди прочих групп общественности, людей действительно решающих, реально действующих и общающихся» [33, с. 151–152].

Таким образом, при выявлении основных целевых аудиторий, с которыми компания ведет коммуникацию, мы будем руководствоваться научными параметрами и классификациями, а также локальными потребностями бизнеса.

В данной дипломной работе будут рассматриваться следующие целевые аудитории: потенциальные сотрудники, действующие сотрудники, руководители и бывшие сотрудники ООО «СофтТеко».

Перейдем к ключевым характеристикам выбранных целевых аудиторий. Каждый квалифицированный сотрудник стремится работать в лучшей по своим критериям компании. Также и каждый руководитель желает, чтобы в его команде работали лучшие сотрудники, которые обладают инициативностью, продуктивностью, готовы обучаться и идти по пути развития организации. Для получения выгоды как сотруднику, так и руководителю необходимо обеспечить эффективное обоюдное взаимодействие с подчиненными, а также стимулировать и повышать вовлеченность в процесс и доверие.

Высокий уровень вовлеченности персонала помогает получить рост материальных и нематериальных показателей работы компании [57]. Под вовлеченностью мы понимаем физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше.

Вовлеченные сотрудники мотивированы работать и выполнять KPI, тем самым способствуя повышению заработной платы. Для создания должного уровня вовлеченности сотрудников и последующего его развития необходимо контролировать процесс подбора персонала на всех этапах. Не является исключением и поиск персонала, ведь профессиональный путь сотрудника в компании строится от первого контакта с соискателем до ухода из компании и exit-интервью. Именно поэтому на этапе старта необходимо определять уровень вовлеченности сотрудников. Таким образом, вовлеченность является ключевой характеристикой потенциального сотрудника при учете того, что по остальным параметрам он удовлетворяет работодателя [30].

По О. В. Фаас, основными критериями определения эффективности коммуникации с потенциальными сотрудниками является внимание к кандидату, согласованность коммуникации с кандидатом через различные каналы [14, 57]. Исследователь предлагает разложить характеристику «вовлеченность» на более мелкие составляющие, а потом сформулировать конкретные вопросы к каждому аспекту вовлеченности. Таким образом можно составить портрет характеристик, которые необходимо иметь представителю целевой аудитории организации «потенциальные сотрудники».

*Фактор вовлеченности 1.* Способен ли потенциальный сотрудник работать на цели компании? На этот вопрос можно ответить, оценив достижения сотрудника на предыдущих местах работы и проведя собеседование. Важно выяснить, чем кандидат занимался на прежней работе,

как в настоящее время относится к проделанной работе, какие предложения и с какой целью вносил и за какие проекты отвечал. А также часто ли менялись места работы, достоверна ли информация в резюме? В качестве доказательства можно запросить отзыв руководителя с последней организации.

Вовлеченный сотрудник готов делать больше, чем указано в его должностных инструкциях. Также следует обратить внимание, что вовлеченные сотрудники, как правило, не меняют работу чаще, чем раз в год.

Кандидата без опыта также можно изучить. Необходимо обратить внимание на достижения, которые не относятся к профессиональной деятельности. Следует выявить уровень активности в спорте, творчестве, волонтерстве, учебе.

*Фактор вовлеченности 2.* Склонность кандидата к проявлению инициативы в работе. Когда сотрудник заинтересован вносить новое в рабочие процессы компании, брать на себя новые задачи и зоны ответственности, он вовлечен в рабочий процесс.

*Фактор вовлеченности 3.* Мотивация работать качественно и с отдачей. Мотивация – ключевой принцип вовлеченности. Для определения уровня мотивированности сотрудника можно использовать тест В. Герчикова [14, 52].

*Фактор вовлеченности 4.* Обладает ли потенциальный сотрудник чувством ответственности за работу. Ответственный сотрудник анализирует свою работу, подробно разбирая удачи и неудачи. Подробный анализ проделанной работы и четкая стратегия на будущее позволяет выявить вовлеченного сотрудника.

*Фактор вовлеченности 5.* Испытывает ли кандидат желание быть причастным к компании. На собеседовании кандидат будет подробно ознакомлен с историей, ценностями, целями и ключевыми лицами компании.

*Фактор вовлеченности 6.* Профессионализм кандидата. Для проверки этого фактора следует использовать тестовые задания. Важно понимать, что кандидат разбирается не только в теории, но и практике. Только всесторонне развитый сотрудник сможет справиться с объемом работы и остаться вовлеченным в дело организации.

Таким образом, проанализировав сотрудника по 6 составляющим вовлеченности, можно с высокой точностью определить уровень данной характеристики у соискателя. Данные характеристики могут быть применены для описания и анализа целевых аудиторий «действующие сотрудники», «руководители» и «бывшие сотрудники».

### 1.3 Значение HR-бренда организации для внутренних коммуникаций

Человеческий ресурс является важнейшим ресурсом каждой организации. Значение человеческого фактора растет с развитием менеджмента, рыночной экономики и конкуренции среди компаний. Опыт, знания, квалификация, теоретическая и практическая подготовленность, творческий и профессиональный потенциал сотрудников являются ценным нематериальным активом современной организации. Таким образом, человеческий ресурс является одним из важнейших источников экономической эффективности и конкурентоспособности организаций. За управление человеческими ресурсами в большинстве случаев отвечает HR-департамент (англ. Human resources – «человеческие ресурсы»). За редким исключением за управление человеческими ресурсами отвечает специалист по кадрам, однако у него иной перечень должностных обязанностей.

Современное развитие экономики можно охарактеризовать переходом от «рынка работодателя» к «рынку работника». Из этого следует, что спрос на высококвалифицированных сотрудников превышает предложение. Это привело к тому, что остро встал вопрос подбора и найма персонала, а в будущем и его удержания на рабочем месте во избежание «текучки персонала». Условия высокой конкуренции способствуют развитию технологии коммуникации с персоналом [53].

Проблемное поле рекрутинга и HR – на данный момент работника все сложнее нанять (борьба «велком-бонусов»), а после – заинтересовать корпоративной культурой ввиду удаленной работы и других факторов. Проблемное поле PR как регулятора внутренней коммуникации – перенасыщение целевых аудиторий информацией, из-за этого их тяжело вовлечь в коммуникационные процессы.

Специалистам по рекрутингу, менеджменту, PR и HR необходимо искать новые пути, подходы и методики для повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Одним из сильнейших инструментов для оптимизации и репрезентации коммуникативной стратегии компании по отношению к внутренним целевым аудиториям является HR-брендинг, или формирование бренда работодателя [13, 44].

HR-бренд помогает сгладить проблемные поля рекрутинга, HR и PR. Решение проблемы в рекрутинге – привлечение и наем необходимых квалифицированных кадров, снижение затрат на вышеописанные операции. Решение проблемы в HR – снижение текучки кадров, вовлечение сотрудников,

повышение их лояльности и удовлетворенности. Решение проблемы PR – подбор форматов и каналов трансляции информации для целевой аудитории.

Бренд работодателя может формироваться как стихийно, так и целенаправленно. Рассмотрим стихийное формирование HR-бренда. Формирование бренда работодателя таким путем не требует отдельных финансовых и кадровых ресурсов. Бренд формируется на основе впечатлений, отзывов актуальных и бывших сотрудников, конкурентов, СМИ, партнеров, стейкхолдеров и прочих. Такой бренд максимально «натурален», однако впечатления могут быть сугубо субъективными и не всегда справедливыми. По этой причине менеджерам компаний следует предпринимать определенные меры по формированию привлекательного образа компании на рынке работодателей. Ведь имидж и образ организации являются одними из важнейших инструментов коммуникативной стратегии. В этом аспекте возрастает важность HR-брендинга, который поможет в выгодном свете презентовать сильные стороны бренда работодателя и нивелировать слабые. Такое формирование бренда является целенаправленным. Таким образом, целенаправленное формирование HR-бренда – это комплексная система мероприятий, основной целью которых является сокращение экономических и временных затрат на найм и удержание персонала. Под мероприятиями следует понимать формирование коммуникационной стратегии и ее реализацию на практике.

Для создания HR-бренда необходимо:

- определить целевые аудитории для HR-бренда;
- составить портрет яркого представителя целевой аудитории;
- проанализировать уже существующие отзывы представителей целевых аудиторий;
- прописать цели, задачи для бренда;
- выделить основные информационные послы бренда;
- проанализировать видение и миссию бренда;
- актуализировать список ценностей внутреннего бренда;
- выделить EVP (англ. Employer Value Proposition – ценностное предложение работодателя);
- сформировать корпоративное послание HR-бренда;
- создать креативную (визуальную и текстовую) концепцию HR-бренда;
- определить каналы коммуникации с целевыми аудиториями;
- выбрать инструменты продвижения бренда.

Целевые аудитории HR-бренда можно разделить на несколько категорий:

1. основные:

- первичная: фактические сотрудники, потенциальные сотрудники;
  - вторичная: ближайшее окружение первичной целевой аудитории, СМИ;
  - саплаеры: государство, НГО, лидеры мнений и т.д.
2. дополнительная: партнеры и заказчики.

Таким образом, основной поток информации направлен на фактических и потенциальных сотрудников. В данной области работа PR- и HR-специалистов тесно связана с формированием стратегии внутренней коммуникации организации.

Внутренние коммуникации имеют центральное значение в создании и продвижении HR-бренда организации. Рассмотрим HR-бренд для фактических сотрудников. Одним из важнейших инструментов коммуникации и выстраивания плодотворного сотрудничества между работодателем и сотрудником является развитая система мотивации персонала [27].

Для успешной работы организации, какую бы совершенную систему она собой ни представляла, просто наличия высококвалифицированных кадров недостаточно. Человек должен быть заинтересован в работе, воспринимать ее не как повинность, так как это прямо влияет на производительность труда. Говоря слово, «сотрудник», мы подчеркиваем, что наш работник работает слаженно с организацией, разделяет ее цели и ценности. На выстраивание таких отношений нацелена внутренняя коммуникация. Данная тема была исследована в приведенной публикации автора [38].

Хоть значение мотивации весьма велико, многие руководители достаточно смутно понимают, каким образом можно использовать такой резерв повышения показателей эффективности работы своих подчиненных. Некоторые управленцы до сих пор считают заработную плату самым эффективным стимулом к работе, забывая об эмоционально-психологической удовлетворенности сотрудников.

Таким образом, система мотивации персонала в компании – совокупность мероприятий, которые стимулируют сотрудников к особой старательности и стремлению работать в данной организации, к лояльности по отношению к руководству [26, с. 16]. Это способствует развитию и поддержке благоприятного HR-бренда.

Исследователь Б. Ю. Сербинский трактует мотивацию как побуждение человека к какой-либо деятельности. Г. Г. Зайцев дает следующее определение термину «мотивация»: он рассматривает мотивацию в качестве побуждения к активной деятельности человека, коллектива, группы, которое имеет целью удовлетворение каких-либо потребностей [21].

Э. А. Уткин расширяет понятие мотивации, говоря, что мотивация – это



состояние личности, которое определяет степень активности действий и нацеленность на результат в отдельно взятой ситуации. Также исследователь изучает «оптимальный диапазон активности» – это соотношение активной деятельности и полученных результатов [56, с. 41]. На начальном этапе работы результативность увеличивается, а на определенном этапе задерживается на одном уровне. Именно в этом промежутке результативность наиболее высока. По мере превышения границ оптимального диапазона, по мнению Уткина, результативность понижается. Таким образом, грамотный руководитель должен стремиться привести активность персонала к оптимальному уровню.

Однако активность любого уровня не обеспечивает наличие мотивации у работника организации, так как человек может быть крайне старательным, однако не получать положительных результатов. Такая ситуация возможна, когда работник не видит перед собой конечной цели в своей деятельности или нацелен лишь на процесс (выполнение работы), а не на результат. Это может привести к неудовлетворению работой, возникновению внутреннего конфликта [55, с. 148].

Мотив является побуждением к определенному действию. Создание, осуществление и контроль мотивации персонала являются одними из первоочередных задач успешного менеджера. Создание системы мотивации персонала – очень сложный процесс, который зависит от множества факторов и варьируется от одной организации к другой. Однако существуют общие принципы формирования и реализации системы мотивации в организации.

Мотивацию принято разделять на типы: нематериальная и материальная. Данная тема была исследована в публикациях автора [8, 9].

Среди основных методов *нематериальной мотивации* необходимо выделить следующие подгруппы:

1. *Социальная мотивация*. В качестве примеров для данной подгруппы методов нематериальной мотивации можно привести медицинскую страховку, повышение уровня квалификации специалиста через обучение за счет организации. Такая мотивация открыто и ясно решает вопрос карьерного роста. Руководитель должен донести до сотрудника, по какому принципу осуществляется повышение по карьерной лестнице, какие заслуги этому способствуют. В таком случае работник будет ясно понимать, к какой планке ему необходимо стремиться [16, с. 2].

Важным аспектом социальной мотивации является проведение тренингов с сотрудниками, в результате которых персонал будет свободно ориентироваться в целях, задачах, миссии организации. Так и сотрудники, и руководители будут отчетливее понимать, насколько ценности организации

соотносятся с личными ценностями персонала. Ведь одна из задач HR-специалиста – сформировать единство принципов организации и сотрудника [1, с. 22]. Помимо того, необходимо наличие мероприятий, не связанных напрямую с выполнением производственных задач. Это могут быть тимбилдинги и корпоративные праздники. Благодаря таким мероприятиям коллектив становится более сплоченным, что способствует улучшению внутриорганизационного климата.

2. *Психологическая мотивация.* Эта подгруппа методов мотивации представляет собой более профессиональные и, соответственно, тонкие приемы мотивирования персонала, однако является крайне значимой для эффективного результата, ожидаемого топ-менеджером. Основным инструментом психологической мотивации является коммуникация, построенная на принципах взаимоуважения и субординации. Непосредственный руководитель должен лично знать своих подчиненных для того, чтобы профессионально учитывать персональные потребности и запросы каждого работника. Здесь менеджеру важно найти «золотую середину»: необходимо быть как «хорошим приятелем», так и строгим начальником одновременно. Личный пример менеджера также эффективен при использовании психологической мотивации. Одним из преимуществ таких методов мотивации персонала является почти полное отсутствие денежных затрат организации, однако менеджеру необходима полная психологическая самоотдача, тренировка лидерских навыков [1, с. 105].

Наставничество также является примером психологической мотивации. Этот прием эффективен как для «новичка», так и для сотрудника-наставника. «Новичок» чувствует необходимую поддержку, а «наставник» – ответственность, которая его также мотивирует.

3. *Моральная мотивация.* Данный метод мотивации отличается от психологической тем, что сотрудник осознает свою важность и значимость, а его работа удовлетворяет менеджера. Это достигается благодаря поощрениям за определенные, заранее установленные руководителем, достижения. Одним из наиболее важных правил моральной мотивации сотрудников является то, что работник должен понимать, за какие заслуги он был поощрен и что он должен делать, чтобы вновь получить признание от руководства компании. Одним из наиболее эффективных приемов моральной мотивации является публичное представление заслуг того или иного сотрудника. Это может быть вручение каких-либо знаков отличия, приуроченных, например, к профессиональным праздникам или важным вехам в жизни организации. Яркий пример регулярного мероприятия – конкурс сотрудников «Работник месяца». В разных компаниях условия получения награды отличаются, но чаще всего такой

сотрудник должен выполнять определенные заранее задачи или достигать поставленных норм выработки качественнее и/или быстрее остальных.

4. *Организационная мотивация.* Данный метод мотивации можно разделить на два уровня, которые часто взаимосвязаны: организационной структуры и физического пространства. С точки зрения возможностей организационной структуры мотивацией для сотрудника может служить вертикальный или горизонтальный рост в компании. Если вертикальный рост зачастую связан с повышением заработной платы, то горизонтальный является атрибутом нематериальной мотивации за счет изменения содержания и характера труда, но в рамках прежнего уровня иерархии. Такие изменения мотивируют сотрудника на выполнение новых задач, проявление других граней его потенциала. Оборудование или смена функционального назначения рабочих помещений влияет на формирование коммуникативного пространства организации.

Суть данных методов мотивации заключается в построении удобного и эргономичного помещения для работы и отдыха сотрудников организации. Такими помещениями могут служить различные пространства: рабочее место, переговорная комната, столовая, буфет или кухня, спортивный зал, комната отдыха и т. д. Организация таких пространств напрямую влияет на работоспособность сотрудников, их коммуникационное взаимодействие, что отражается на психологической атмосфере коллектива.

Анализируя данные методы мотивации персонала, следует обратить внимание на типы офисов, которые можно использовать в качестве ресурсной базы в рамках организационной мотивации:

1. *Кабинетный.* Офисы такого типа относятся к «закрытым системам». Они представляют собой отдельные небольшие помещения, каждое из которых отделено от другого высокой стеной и дверью. Такие офисы свойственны организациям с высокой степенью иерархичности и строгой управленческой вертикалью, практически не предусматривают взаимодействия между сотрудниками из других кабинетов, что является минусом для формирования корпоративного единства, также в таких офисах часто встречается проблема неэргономичного использования пространства и дороговизна перепланировки. К положительным сторонам относится возможность уединения сотрудников для выполнения работы, требующей высокой степени концентрации, а также индивидуальное проектирование каждого кабинета и формирование локальных рабочих групп.

2. *Open space.* Такие офисы принадлежат к «открытому типу», что означает открытое пространство, которое не разделено на полностью замкнутые объекты. Перегородки в таком офисе крайне подвижны. Данный тип

офисов характерен для организаций с демократической или адхократической организационной структурой. Например, IT-компаний, рекламных и PR-агентств, дизайн-студий. Очевидные плюсы open space-офисов в их гибкости и легкости перепланировки, а также эргономично используемом пространстве. Сотрудники находятся практически в постоянном контакте друг с другом. Минусом является плохая звуковая и зрительная изоляции, которые могут негативно влиять на концентрацию внимания и продуктивность сотрудников.

3. Комбинированный. Офисы такого типа представляют собой сочетание открытых пространств и офисов кабинетного типа, вбирая в себя их положительные характеристики. Как правило, в open space размещаются те отделы, в которых важное значение имеет постоянная коммуникация. А в кабинетах располагаются сотрудники, находящиеся в составе руководящего персонала. Закрытыми пространствами являются переговорные комнаты, также могут быть изолированы отдельные рабочие места. Часто в офисах комбинированного типа используются глухие стеклянные перегородки, которые визуально создают эффект открытого пространства, но на самом деле обладают полной шумоизоляцией.

*Материальная мотивация персонала* – это комплекс различных видов материальных довольствований, которые сотрудник организации получает за непосредственное активное участие в повышении производительности труда организации, улучшении предоставляемых услуг, увеличении прибыли ввиду профессионального выполнения работы, творческого подхода к обязанностям и соблюдения государственных законов, организационных правил и предписаний.

Материальное стимулирование персонала преследует следующие цели:

1. привлечение высококвалифицированных кадров и их дальнейшее удержание;
2. развитие в работниках инициативности, лояльности и «преданности» организации;
3. повышение уровня дисциплины работников, так как ее нарушение может повлечь за собой лишение некоторых материальных довольствований;
4. увеличение прибыли организации вследствие формирования слаженной работы коллектива [59, с. 4].

Система материального стимулирования персонала разрабатывается для того, чтобы решить определенные задачи:

1. создать положительный имидж руководства организации в обществе как солидного работодателя, который способен предоставить своим сотрудникам престижную работу;
2. сформировать стабильный внутриорганизационный климат;

3. обеспечить социальную защиту сотрудников организации на уровень выше, чем обязывает работодателя государство;
4. повысить показатели эффективности труда, а также качество выполнения работ и оказания услуг;
5. усовершенствовать готовность персонала справляться с кризисными ситуациями в организации [62].

Методы материальной мотивации персонала имеют как недостатки, так и преимущества. Среди преимуществ материальных методов стимулирования персонала необходимо отметить моральное удовлетворение сотрудников ввиду их самореализации, а также повышение эффективности производства за счет повышенной мотивированности персонала. Также плюсом является универсальность влияния на сотрудников организации.

Среди недостатков мы можем выделить невозможность применения общего коэффициента оценивания трудового участия в видах деятельности, которые связаны с творческим подходом к решению задач и применением специальных знаний. И риск возникновения ситуации, в которой вклад молодых специалистов и пожилых сотрудников может быть оценен ниже среднего, что оказывает негативное влияние на настроение коллектива организации. Также материальная мотивация требует дополнительных затрат организации и, как следствие, повышение налоговой нагрузки.

Возникновение соревновательного эффекта между сотрудниками можно отнести как к преимуществам, так и недостаткам материальных методов стимулирования персонала. Так происходит потому, что высокая конкуренция не способствует налаживанию гармоничных отношений в коллективе, однако благодаря конкуренции сотрудники стараются превзойти друг друга в своей эффективности.

Существуют принципы построения системы материальной мотивации персонала:

1. размер заработной платы должен соответствовать уровню профессиональных навыков сотрудника и сложности выполняемого им труда;
2. с повышением прибыли организации должно увеличиваться материальное довольствование сотрудников;
3. алгоритм расчета и распределения премий должен быть понятен каждому сотруднику организации;
4. заработная плата должна стабильно повышаться, не оставаясь на одном уровне долгое время;
5. процедура начисления премий должна быть понятной, оперативной и гибкой;
6. в выдаче зарплат необходимо соблюдать строгую периодичность

[1].

В ходе проведенного исследования были выделены следующие виды материальной мотивации персонала: заработная плата, ставка, оклад, премии, льготы и скидки, подарки. Главным фактором материальной мотивации является заработная плата, которая без премий и надбавок представляет собой оклад или тарифную ставку.

Необходимо выделить характерные черты премий. Это неустойчивость, зависимость от аналитического балла труда, а также гибкость и оперативность реакции на изменение условий труда.

Льготы и скидки представляют собой определенные бенефиты, которые предоставляет организация работникам. Среди них могут быть такие, как оплата мобильной связи, проезда, негосударственное пенсионное обеспечение, путевки в санатории, служебное жилье.

Подарки, как элемент системы материальной мотивации персонала, улучшают имидж организации, а также способствуют благоприятному отношению персонала к организации.

Приведенные методы мотивации рекомендуется использовать в комплексе, так как таким образом они будут иметь наибольшую эффективность. Наиболее выгодным вариантом для компании является грамотная, оптимизированная под определенную организацию, система материальных и нематериальных поощрений. Разработанная система может быть оформлена в программу, которая должна быть ориентирована на весь коллектив, что исключает ее нацеленность «точечно» на наиболее успешных или отстающих сотрудников, и наиболее значимые направления работы организации. Каждый сотрудник обладает персональными социальными и психологическими характеристиками: пол, возраст, семейное положение, интересы, потребности, амбиции, которые должна учитывать программа мотивации персонала [54, с. 42].

Немаловажным является необходимость документального закрепления системы мотивационных поощрений персонала. Так сотрудники будут отчетливо и однозначно понимать требования организации и обретут уверенность в том, что получают гарантированные организацией бонусы. Использование разнообразных методов нематериальной мотивации способно сформировать лояльность сотрудников к компании, повысить их продуктивность и вовлеченность в производственные процессы. Данная тема была исследована в публикациях автора [10].

Таким образом, мотивация персонала прошла долгий путь от метода «кнута и пряника» до наиболее современных концепций мотивации, которые включают материальный и нематериальный блоки системы мотивации. Также

в процессе исследования мы выделили их преимущества и недостатки. Данная технология является центральным аспектом внутренней коммуникации в построении HR-бренда организации.

### ***Выводы по первой главе***

В данной главе нами была рассмотрена система внутренних коммуникаций в современной организации. Мы определили сущность и значение таких понятий, как: «внутренняя коммуникация», «коммуникационная модель», «целевая аудитория», «HR-бренд», «коммуникационный процесс», «мотивация персонала». Рассмотрев подходы к пониманию данных определений, мы заключили, что:

- фактор коммуникатора задает цели и задачи, которые он преследует; фактор целевой аудитории определяет интересы адресата; фактор канала показывает возможности и ограничения данного канала; сообщение соединяет информацию и технику воздействия;
- работа по оптимизации внутренних потоков требует не меньших усилий, чем внешняя. Необходимо стремиться к тому, чтобы сотрудник чувствовал себя комфортно и безопасно на своем рабочем месте;
- основной целью публичных релейшнз является коммуникация с общественностью. Под общественностью подразумеваются целевая аудитория, которую можно разделить на основную и побочные;
- высокий уровень вовлеченности персонала помогает получить рост материальных и нематериальных показателей работы компании;
- человеческий ресурс является важнейшим ресурсом каждой организации. Значение человеческого фактора растет с развитием менеджмента, рыночной экономики и конкуренции среди компаний. Опыт, знания, квалификация, теоретическая и практическая подготовленность, творческий и профессиональный потенциал сотрудников являются ценным нематериальным активом современной организации;
- современное развитие экономики можно охарактеризовать переходом от «рынка работодателя» к «рынку работника»;
- внутренние коммуникации имеют центральное значение в создании и продвижении HR-бренда организации. Одним из важнейших инструментов коммуникации и выстраивания плодотворного сотрудничества между работодателем и сотрудником является развитая система мотивации персонала;
- система мотивации персонала в компании – совокупность мероприятий, которые стимулируют сотрудников к особой старательности и стремлению работать в данной организации, к лояльности по отношению

к руководству;

- мотивацию принято разделять на типы: нематериальная и материальная. Среди основных методов нематериальной мотивации мы выделили следующие подгруппы: социальная, психологическая, моральная и организационная мотивация;

- в ходе исследования мы выделили виды материальной мотивации персонала: заработная плата, ставка, оклад, премии, льготы и скидки, подарки. Главным фактором материальной мотивации является заработная плата, которая без премий и надбавок представляет собой оклад.

Таким образом, система внутренних коммуникаций в организации направлена на потенциальных и действующих сотрудников. Для увеличения вовлеченности и заинтересованности внутренних целевых аудиторий используется HR-бренд и система мотивации персонала, как один из ключевых инструментов.



## ГЛАВА 2

# РЕКЛАМНЫЕ И PR-ТЕХНОЛОГИИ В ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1 Формирование базовых ценностей организации с помощью PR-технологий

Одна из центральных задач PR-деятельности внутри организации – формирование корпоративной культуры. В исследованиях современных специалистов не существует единого научного определения корпоративной культуры. Многие зарубежные и отечественные авторы воспринимают ее в качестве ценностей и общего мнения, которые разделяются всеми представителями организации. Также корпоративная культура является важной частью корпоративной идентичности и отличает одну организацию от другой.

Э. Шэйн, исследователь корпоративной культуры современных компаний, дает следующее определение: «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения...». Исследователь убежден, что культура находит свое проявление на поведенческом уровне и ценностях членов структуры, но центральная особенность такой культуры заключается в скрытых представлениях и ощущениях, которые свойственны группе [63, с. 87]. Э. Шейн считал культуру не столько побочным стихийным продуктом функционирования организации, сколько ее неотъемлемой частью, которая влияет на поведение ее членов и на эффективность ее деятельности.

Дж. Хескетт и Дж. Коттер также занимались изучением корпоративной культуры. Они делят корпоративную культуру современной организации на два блока: поведенческий и ценностный. Согласно данным исследователям, ценностями являются представления о том, что является жизненно важным для компании и ее сотрудников. Ценности закрепляются в организациях, независимо от прихода или ухода сотрудников из компании. В лучшем своем проявлении ценности становятся «образом жизни» организации и сами собой понимаются до такой степени, что воспринимаются наравне с собственными ценностями [34, с. 155]. Также авторы дают еще одно крайне интересное определение корпоративной культуры – «социально созданная реальность». И,

следовательно, от того, как сотрудники компании воспринимают теоретически и реализуют культуру практически, зависит, как определяется культура и как она изменяется [34, с. 56].

Таким образом, ценностные конструкции организации можно рассматривать как часть корпоративной культуры.

Организацию окружает среда, в которой есть множество факторов, влияющих на ценности. Среди них тип корпоративной культуры, общественные нормы и ценности, ценности региона и местности, нормы и установки топ-менеджеров и лидеров компании, политическая ситуация, личные ценности каждого отдельного сотрудника, их профессионализм как коллектива. Ценностные характеристики сотрудников организации можно рассматривать в качестве психографической особенности данной целевой аудитории наравне с комплексом психологических характеристик и образом жизни индивида; также сюда включаются установки, особенности поведения, стиль жизни и др.

Сильное влияние на ценностный аспект оказывает история организации и ее основателей. Таким образом, любые изменения в деятельности организации, руководстве, обществе могут повлиять на изменения в установках, ценностях, нормах и культуре компании [39, с. 179].

Интересен для изучения термин «PR-технология». Научные издания определяют категорию «технология» как систему целенаправленных, последовательных, заведомо эффективных действий, которые рассчитаны на достижение необходимого (заданного) положительного результата. Однако возникает вопрос разделения понятий «PR-технология» и «PR-мероприятие», так как некоторые исследователи определяют их как синонимы. Мы обратились к определению термина «PR-технология» В. Ф. Кузнецова. По его мнению, PR-технология – это «совокупность последовательно применяемых процедур, приемов и способов деятельности по организации связей с общественностью, направленных на наиболее оптимальную и эффективную реализацию целей и задач субъекта управления в определенное время и в определенном месте» [7, 20].

PR-технология, как и любая социальная технология, всегда представляет собой определенный воспроизводящийся операционный цикл – конечную последовательность процедур и операций [28, с. 14].

Процесс создания и имплементирования PR-технологии можно рассмотреть с нескольких точек зрения: процессуальной, структурной и временной. Процессуальный аспект подразумевает под собой определенную логику или цепочку действий, согласно которой должен быть выстроен процесс работы. Например, анализ – диагностирование и оценка ситуации – прогнозно-

проектные операции – выработка целей – определение последовательности действий – формулировка рекомендаций [28, с. 11]. Структурная точка зрения предполагает выявление знаний о предмете и объекте исследования, а также о проблеме и путях ее решения. Временной аспект подразумевает необходимость согласования выбранных PR-технологий с местом и временем, в рамках которых решается конкретная проблема.

Исследователи выделяют два способа, по которым формируются PR-технологии. Первый способ имеет в основе субъективный подход, закладывающий в основу конструирования оптимальной последовательности действий стандарты здравого смысла, практический опыт людей, традиции и стереотипы [35, с. 90].

Второй способ (аналитический) формирования технологий в системе связей с общественностью наиболее приемлем, так как предполагает использование специальных методов и процедур, определяющих параметры и условия целедостижения [34, с. 17].

PR-технологии принято разделять на:

- стратегические и тактические;
- внутренние и внешние;
- аналитические, коммуникационные и организационные.

В данной дипломной работе нас интересуют внутренние стратегические и тактические PR-технологии. Однако данное деление имеет относительный характер, так как опирается лишь на цели, которые будут достигнуты после имплементации той или иной технологии на практике [28, с. 12]. А вот аналитические, коммуникационные и организационные PR-технологии получили свое название от процесса их проведения, такая классификация, по нашему мнению, является более рациональной.

В ходе проведения комплексных PR-кампаний используется максимум технологий, которые во время промежуточной оценки эффективности изменяются и дополняются. Можно сказать, что PR-технологии опираются на постулаты коммуникативных технологий по А. И. Чумикову:

- целенаправленность;
- использование языка, избыточного по отношению к сообщению или акту коммуникации;
- возможность разной степени активности получателя информации;
- знаковая и символическая форма сообщений;
- предметность;
- наличие единой информационно-коммуникативной среды;
- дискретность информационных сообщений;
- оказание влияния на коммуниканта;

- контроль и корректировка промежуточных результатов коммуникации [61, с. 346].

PR-технологии в процессе формирования организационной корпоративной культуры направлены на налаживание коммуникационных связей внутри коллектива – человеческой составляющей любой организации, включая существование традиций в организации, которые являются важнейшим механизмом передачи культурного опыта, вбирающего в себя исторически устоявшиеся формы деятельности и поведения, а также связанные с ними ценности, обычаи и правила [28, с. 15].

Согласно В. Ф. Кузнецову, особенность PR-технологий заключается в возможности воздействовать на сознание социума и изменять его в своих целях. В рамках этого происходит манипуляционное воздействие, но это не является негативным аспектом, так как в этом заключается сущность PR как феномена современных коммуникативных технологий [35, с. 93].

Рассмотрим аналитические, коммуникационные и организационные PR-технологии. Аналитическими являются технологии, которые предполагают сбор мнений, настроений, обратной связи от сотрудников коллектива. К основным аналитическим технологиям при создании и внедрении корпоративной культуры относят:

- мониторинг откликов и базы отзывов работников и потенциальных кандидатов;
- анализ опросов, которые были проведены среди сотрудников организации [35, с. 96].

К основным коммуникационным инструментам (создающим непосредственный контакт между коммуникатором и коммуникантом) относят:

- открытые письма;
- интервью;
- выступления топ-менеджеров [28, с. 11].

К организационным PR-технологиям относят комплекс специальных мероприятий, которые проводятся при участии топ-менеджмента организации для сотрудников. К ним относят:

- собрания и заседания;
- корпоративные развлекательные праздники;
- спортивные инициативы.

Поскольку в большинстве успешных бизнес-организаций руководитель является одним из главных мотиваторов для фактических и потенциальных сотрудников, грамотно сформированное позиционирование первого лица является важнейшим каналом для продвижения ценностей компании.

Основная цель перечисленных мероприятий – построение прочной корпоративной культуры, закрепление ценностей компании в формальной и неформальной обстановке [12, с. 166].

Таким образом, формирование базовых ценностей в организации тесно связано с работой по созданию и имплементации корпоративной культуры. За эту деятельность отвечает специалист по внутренней коммуникации, также эти обязанности могут принадлежать PR- и HR-менеджерам. Зачастую в современных организациях над корпоративной культурой работает тесная связка из PR- и HR-менеджеров, которые также вместе работают над построением бренда работодателя и вписывают данный бренд в рамки внутрикорпоративной культуры.

Хорошо сформированный бренд, в котором присутствует название, логотип, айдентика, легенда, миссия, ценности, задачи и т.д. позволяет сформировать устойчивую эмоциональную связь с представителями целевых аудиторий, проникая в человеческое сознание и встраиваясь в ценностную систему индивида.

Также важно строить ценности компании в соответствии с ценностями идеального представителя ключевой целевой аудитории. Если существуют серьезные расхождения, то следует менять либо корпоративную культуру, либо портрет идеального представителя целевой аудитории.

Следует также понимать, что ценностная база должна быть распространена на все отделы и департаменты, а также представительства компании в других странах и регионах. Ценности – это объединяющий фактор между топ-менеджментом, компанией, сотрудниками всех подразделений и корпоративной культурой современной организации.

## **2.2 Рекрутмент-реклама как технология трансляции ценностей компании**

Реклама является одним из лучших методов привлечения кандидатов на вакансии. Цель рекламной коммуникации в рекрутинге – получение лучших кандидатов с минимальными затратами [2]. Однако реклама не является единственным источником привлечения кандидатов, об этом следует помнить и использовать ее вкупе с другими средствами привлечения.

В первую очередь необходимо выяснить цели рекламной кампании. Ведь четкое определение целей станет основой для создания рекрутинговой рекламной стратегии.

Основными целями рекламы в ее классическом понимании являются:

- привлечение внимания;
- вызов интереса;
- побуждение к определенному действию.

Привлечение внимания важно в рекрутинговой рекламе, так как организации необходимо конкурировать с другими работодателями. В грамотном рекламном объявлении должна быть представлена релевантная информация о самой организации, работе, необходимой для кандидата квалификации, а также условия найма. Однако важно понимать, что в современных рекламных текстах работодатели опускают все больше пунктов, а необходимая информация указана на ресурсе с вакансией и возможностью отклика.

Интересным аспектом в рекрутинговой рекламе является демонстрация зарплатной «вилки» на вакансии. Этот вопрос является актуальным, так как многие компании («волна» пошла от IT-компаний как «первопроходцев» рынка) предпочитают не указывать данные о зарплате вплоть до получения кандидатом «оффера», т. е. предложения о работе в той или иной компании.

Преднамеренное «сокрытие» зарплаты в вакансиях мотивировано несколькими причинами:

- При собеседовании кандидат может назвать в качестве желаемой зарплаты меньшее количество денег, чем рассчитывала компания и HR-специалисты. Таким образом организация соглашается взять кандидата на работу и тем самым экономит на заработной плате этого сотрудника.

- Тем самым работодатель «подогревает» интерес целевой аудитории к своей вакансии и стимулирует отправить отклик. В различных компаниях уровни заработной платы могут кардинально различаться, но кандидат об этом не узнает до конечных этапов собеседования и будет стремиться получить работу как в компании с заработной платой высокого, так и низкого уровня по причине недостатка информации.

- Зарплата сотрудников во многих современных компаниях находится под NDA (англ. Non-disclosure agreement, NDA – договор о неразглашении информации). Также это нужно для того, чтобы полной картиной заработных плат в организации обладал лишь пул лиц, отвечающих за этот вопрос. В свою очередь, сотрудники не будут оценивать друг друга по заработной плате и в коллективе не будет нездорового соперничества на фоне получаемых сумм.

На фоне этих причин необходимость «сокрытия» заработной платы от кандидата появляется еще на этапе «знакомства» кандидата и вакансии.

Побочной целью рекрутингового рекламного объявления является продвижение HR-бренда организации. Таким образом, реклама может повлиять и на репутацию компании.

Опишем алгоритм достижения поставленных целей:

- анализ требований к кандидату: основные характеристики кандидата, откуда он может прийти, какие бенефиты могут его привлечь;
- поиск исполнителя и создателя рекламного макета и текста. Это может быть работник организации или специальная организация, которая занимается разработкой рекламных объявлений;
- создание макета и разработка рекламного объявления: определение категории (с выделенным шрифтом, с частично выделенным шрифтом с группировкой по имеющейся тематике или серии рекламных объявлений);
- определить ее будущее местоположение и размер;
- определить канал продвижения рекламного объявления, сроки распространения, бюджет;
- анализ и оценка эффективности рекламы, определение конечной стоимости, обобщение полученных данных для оптимизации рекламных кампаний в будущем.

Если рассматривать текст рекламы, то привлекательность в первую очередь заключается в заголовках и других визуально выделенных по смыслу пунктах. Однако текст должен не только привлекать, но и быть информативно наполненным. Важно балансировать между привлекательностью текста и его информативностью, ведь можно написать привлекательный текст и упустить важные детали. С другой стороны, информативно перегруженный текст потеряет привлекательность.

Побуждение к действию – один из ключевых параметров рекрутинговой рекламы. Необходимо заранее продумывать путь, который потенциальный кандидат будет проходить при виде рекрутмент-рекламы. Важно учитывать несколько параметров: во-первых, чем короче будет путь, тем лучше; во-вторых, специфику выбранного канала коммуникации и его особенности, особенности аудитории канала. Однако обязательно должно быть поле, где кандидат может откликнуться, прислать свое резюме или просто оставить контакты.

В классическом формате, согласно А. Л. Никишиной, рекламное объявление должно иметь следующие составляющие:

- заголовок;
- информация об организации;
- круг выполняемых обязанностей на вакантной позиции;
- требования к кандидату;

- предоставляемые пособия и / или льготы;
- местонахождение организации;
- информация о том, как откликнуться на вакансию [43].

Однако, на наш взгляд, данный подход не является актуальным, так как форматы рекрутинговой рекламы претерпели сильные модификации, благодаря которым многие пункты могут не присутствовать в рекламе, которая будет являться эффективной. Скорее, в настоящее время рекламное сообщение с описанными пунктами вызовет меньший отклик, чем реклама, построенная по современным трендам. Реклама уходит от формальностей, в этой сфере появилось большое количество возможностей и творчества благодаря современным каналам коммуникации [25, с. 17].

Одним из важнейших этапов в создании рекрутинговой рекламы является выбор канала коммуникации. А. Л. Никитина рассматривает такие каналы продвижения рекрутмент-рекламы: радио, телевидение, кино, плакаты, доски объявлений, «письма работникам самого предприятия с предложением заняться вербовкой кадров» [43, с. 90].

На наш взгляд, этот список необходимо расширить, а также убрать из него некоторые пункты:

- радио – может быть эффективно для поиска временного персонала или кандидата на низкооплачиваемую работу;
- телевидение необходимо исключить из этого списка, так как этот канал совершенно неэффективен для найма сотрудников;
- кино – крайне затратный и неэффективный метод поиска сотрудников. На создание такой рекламы необходим самый большой бюджет, самые большие временные затраты на производство, а слишком широкая целевая аудитория не позволит осуществить точечный подбор кандидатов.
- плакаты – могут быть эффективными для поиска временного персонала или кандидата на низкооплачиваемую работу;
- доски объявлений могут привлечь кандидатов на низкооплачиваемые должности;
- письма работникам самой организации – это крайне неэтичный метод, который необходимо исключить.

На основе классификации А. Л. Никишиной предлагаем построить собственную систему каналов размещения рекрутмент-рекламы [ПРИЛОЖЕНИЕ Ж].

Таким образом, нами была проанализирована модель А. Л. Никишиной по созданию рекрутинговой рекламы. А также была предложена авторская классификация современных каналов распространения рекрутмент-рекламы.



Чтобы оценить эффективность рекламы, нужно проанализировать следующие метрики:

- общее число откликов;
- количество откликов на одну вакансию;
- количество релевантных откликов;
- стоимость рекламы;
- стоимость привлечения кандидата.

Для повышения числа откликов также используются дополнительные рекламные техники:

- брендинг: добавление логотипов, выделение цветом, публикация в начале списка;
- баннеры на сайтах поиска работы;
- публикации в специализированных тематических профессиональных сообществах и Telegram-каналах;
- информационные нативные и рекламные статьи;
- таргетированные рассылки соискателям по почте или СМС-сообщениям [22].

Идеальный вариант – использование промаркированного баннера, который привязан к счетчикам Яндекс.Метрики или Google Analytics. Так проще всего отследить эффективность переходов именно по конкретному рекламному объявлению. При публикации в социальных сетях рекомендуется также разграничивать потоки трафика, чтобы в будущем их можно было отследить.

Проанализируем основные показатели оценки эффективности рекламных объявлений на различных каналах [ПРИЛОЖЕНИЕ И].

Таким образом, параметры оценки эффективности напрямую зависят от специфики выбранного канала. В каждом конкретном случае необходим точный анализ вакансии для выбора того или иного канала [41]. На этапе разработки теоретических основ определить оптимальный числовой показатель того или иного параметра для каждой характеристики невозможно. В каждой организации он будет зависеть от специфики самой компании и ее многочисленных характеристик, вакансии, выбранного канала и прочих факторов. До запуска рекламной кампании важно проанализировать ее и сделать предварительную оценку эффективности, которая будет релевантной для ситуации [40].

Также предварительную оценку эффективности следует разделить на несколько этапов запуска рекламной кампании: будет возможность отслеживать эффективность кампании прямо во время ее течения, а также

в гибких каналах рекламной коммуникации можно вносить изменения по ходу кампании для корректировки результатов в соответствии с ожидаемыми.

### **2.3 PR-технологии в построении эффективной системы лояльности персонала организации**

Прежде чем анализировать PR-методы, формирующие уровень лояльности персонала организации, обратимся к сути термина «лояльность». Большой энциклопедический словарь трактует лояльность как «корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо» [4]. Когда же речь идет об отношении сотрудников к организации-работодателю, лояльность в общем смысле проявляется в благожелательном отношении к выполняемому делу, работникам и имуществу.

Научное знание стремится дать определение термину «лояльность», однако, несмотря на актуальность изучения данного феномена, единого определения и концепции рассмотрения понятия не существует. В современных исследованиях этот феномен даже называют по-разному: лояльность [46; 58], преданность [48], приверженность [19]. Некоторые исследователи характеризуют лояльность как «устойчивость», «любовь к организации», «сплоченность», «благонадежность». В общем смысле мы приходим к тому, что лояльность представляет собой описание верности сотрудников своей организации [18, с. 211-213]. В таком случае, лояльность персонала является характеристикой, которая определяет приверженность работника к определённой организации [60].

Зарубежные и отечественные исследователи обсуждают вопрос отождествления понятий «лояльность» и «приверженность». В. И. Доминьяк утверждает, что понятия являются синонимами [17], а М. И. Магура и М. Б. Курбатова рассматривают феномен приверженности как более широкий, чем лояльность [36]. И. Б. Выпряхкина ссылается на Т. О. Соломандину и также утверждает, что лояльность является составляющей приверженности согласно иерархии Т.О. Соломандиной: благонадежность, лояльность, приверженность. Таким образом, мы пришли к выводу, что лояльность и приверженность отождествлять нельзя [11].

Лояльность – сложное социально-психологическое явление. Измерить уровень лояльности «напрямую» практически невозможно. Однако социологические исследования показали, что существует два основных критерия, или индикатора, которые при взаимном присутствии в достаточном размере символизируют о наличии лояльного отношения сотрудника к организации: гордость за свою компанию и уважительное отношение к руководителям [23].

Методы повышения лояльности персонала классифицируют согласно многим подходам, так как единой системы структурирования исследователи

не представили. Можно выделить некоторые наиболее часто встречающиеся в научных русскоязычных трудах классификации методов повышения лояльности:

1. разделение на материальные и нематериальные методы (Я. Н. Соловьева, А. А. Чувашова);
2. методы согласно разделению Ю. С. Химич согласно видам лояльности: расчетные, эмоциональные и нормативные (Н. Д. Харламова);
3. повышение лояльности через повышение социальной защищенности сотрудников (А. С. Бобкин, М. А. Черняева);
4. повышение лояльности через оптимизацию организационной культуры (Е. И. Бутылова);
5. повышение лояльности методами PR (С. Г. Борисова) [10, с. 16].

В данной дипломной работе будут рассмотрены PR-методы повышения лояльности персонала и представлена личная разработка автора классификации PR-методов повышения лояльности.

До этапа анализа PR-методов повышения лояльности персонала в современной организации необходимо определить, что такое «PR-метод». Для этого необходимо разложить определение на две части: PR и метод.

В широком смысле публик рилейшнз – это управленческая деятельность, направленная на установление взаимовыгодных, гармоничных отношений между организацией и общественностью, от которой зависит успех функционирования этой организации [42].

Метод – это способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов, операций практического или теоретического освоения (познания) действительности [24].

Таким образом, PR-метод представляет собой способ достижения поставленной PR-цели, решения конкретной PR-задачи или совокупность таких способов практического или теоретического освоения действительности, направленных на установление взаимовыгодных, гармоничных отношений между организацией и общественностью, от которых зависит успех функционирования этой организации.

С. Г. Борисова определяет следующие PR-методы и делит их на две категории [6]:

1. устные: адаптационный менторский курс, проведение устных презентаций, организация социальных и спортивных клубов, корпоративные мероприятия, корпоративный музей, внутреннее радио и телевидение, сторителлинг;

2. преимущественно письменные: выпуск корпоративных изданий, информирование сотрудников через доску объявлений, внутренний сайт, электронная почта.

На наш взгляд, классификацию С. Г. Борисовой следует актуализировать и дополнить, так как некоторые приведенные методы не являются эффективными или не учтены в классификации.

В группе устных PR-методов на лояльность персонала потенциально могут оказать должный эффект лишь некоторые из приведенных С. Г. Борисовой. Среди них менторский курс, так как он ускоряет процесс адаптации нового сотрудника, благодаря чему повышается скорость его принятия в коллектив, который не кажется сотруднику «чужим». Для усиления эффекта следует ввести в печатные методы справочник нового сотрудника, или «книгу новичка», в которой будет вся необходимая информация для адаптации на новом рабочем месте в доступной форме.

Проведение устных презентаций – эффективный инструмент. Его следует совмещать с подготовленным визуальным сопровождением, так информация будет лучше восприниматься. Также следует выработать определенную логику и последовательность проведения презентаций. Каждая должна быть содержательной.

Корпоративные мероприятия благоприятно влияют на лояльность работников, однако необходимо организовывать их так, чтобы у сотрудников была возможность не только провести время с удовольствием, но и глубже погрузиться в атмосферу компании, приобщиться к ее ценностям, задачам, миссии, а также почувствовать корпоративное единство.

Сторителлинг является эффективным инструментом и служит для передачи ценностей и поведенческих установок [6]. Создание социальных и спортивных клубов может быть эффективным PR-методом только тогда, когда это специально организованные мероприятия.

Корпоративный музей – несколько неактуальный метод, так как организации сейчас стремятся к мобильности, многие профессии переходят в online-формат. Музей в классическом понимании – оглядка на прошлое, сейчас же трендом является стремление в будущее.

Лояльность и физический корпоративный музей практически не имеют связи. Усовершенствовать этот метод можно благодаря созданию на корпоративном сайте блока истории, музей же может быть воссоздан с помощью технологий VR или AR. Внутреннее телевидение или радио можно преобразовать в YouTube или Telegram-канал.

Корпоративные издания – необходимый инструмент повышения лояльности персонала, но информирование сотрудников через доску

объявлений – неактуальный метод. На смену доскам объявлений пришли электронные носители и планеры, в которых в компактном виде новости доступны круглосуточно.

Корпоративный сайт – неотъемлемая составляющая функционирования современной организации. А электронная почта в настоящее время активно вытесняется мессенджерами и социальными сетями, также существуют внутрикорпоративные порталы, которые позволяют организовывать более эффективную коммуникацию, чем по электронной почте. Однако от электронной почты компании не отказываются. Необходимо заметить, что в европейских странах электронная почта переживает «перерождение»: многие информационные ресурсы активно осуществляют рассылку по почте и этот метод возобновляет свою актуальность.

На данный момент других классификаций PR-методов повышения лояльности персонала не составлено. Поэтому нам необходимо провести самостоятельный анализ существующих PR-методов повышения лояльности персонала и классифицировать их.

В общем смысле PR-методы можно разделить на условно внутренние и внешние по аналогии с двумя основными категориями PR. В данной дипломной работе нас интересуют методы внутреннего PR.

На наш взгляд, PR-методы нельзя строго делить на печатные и устные, так как в настоящий момент эти категории могут плавно смешиваться и взаимодополнять друг друга.

Широкое распространение получают технологии фиджитал, которые способны не только интегрировать печатные и устные, но реальные и виртуальные объекты, обеспечивая потребителю новый опыт восприятия. Фиджитал в узком смысле – это совокупность высокотехнологичных инструментов, которые способны смешать, объединить, дополнить физические и виртуальные объекты.

Если рассматривать концепцию фиджитал в более широком смысле, то можно трактовать этот термин как новую философию будущего. В фиджитал применяются AR, VR, MR-технологии, QR-коды, RFID-метки и др. Некоторые из приведенных технологий также могут применяться в практике повышения лояльности персонала PR-методами.

Также следует учесть то, что в разгар пандемии Covid-19 в 2020-2021 годах многие организации перешли частично или полностью в удаленный режим работы. На данный момент офисы в Беларуси начинают снова наполняться работниками, однако множество из отреагировавших на пандемию удаленным режимом работы компаний формально или неформально ввели возможность работать дистанционно независимо от условий пандемии.

Поэтому, при разработке PR-стратегии повышения лояльности персонала важно обратить внимание на то, что не все сотрудники работают исключительно в офисах компаний. А также существуют полностью удаленно работающие компании.

Мы предлагаем разделить PR-методы повышения лояльности в современной организации на четыре основные группы:

- *информирующие* – методы, которые позволяют донести информацию в предельно понятном и оптимизированном под конкретную цель виде до сотрудника или группы работников (команды);

- *интегрирующие* – такие методы, благодаря которым происходит объединение команды для выполнения какой-либо задачи или достижения цели;

- *репрезентирующие* – методы, которые позволяют представить какой-либо объем информации с возможностью повторного воспроизведения;

- *дивергентные* – методы, к которым относятся развлекательные мероприятия, а также некоторые объединения сотрудников по интересам.

Приведем таблицу, в которой оформим конкретные PR-методы согласно нашей классификации [ПРИЛОЖЕНИЕ К].

Некоторые из приведенных PR-методов находятся сразу в нескольких группах классификации. Это происходит потому, что они выполняют сразу несколько функций и не могут быть строго отнесены к одной группе в силу своей кросс-медийности и / или разнообразия выполняемых задач.

Ввиду того, что некоторые примеры из таблицы [ПРИЛОЖЕНИЕ К] были рассмотрены при анализе классификации PR-методов повышения лояльности персонала С. Г. Борисовой, далее будет приведен анализ остальных элементов из блока примеров.

Подготовка «базы знаний» – это сбор набора информации по тому или иному проекту и о самой организации в одном месте для быстрого доступа к данным. На наш взгляд, этот метод является эффективным, так как минимизирует возможность возникновения информационной дисфункции в коллективе, а значит, удовлетворенность сотрудников не будет из-за этого падать. В организации SoftTeco для этих целей используется Intranet-портал.

Организация работы приложений по упорядочению рабочего процесса также является важным PR-методом повышения лояльности персонала, так как уровень удовлетворенности условиями рабочего процесса оказывает сильное влияние на лояльность сотрудника.

Электронные планеры прямым образом относятся к этому вопросу, ведь они обеспечивают комфортную коммуникацию и планирование работы.

В SoftTeco для этих целей используются такие сервисы, как Bitbucket, Jira, Trello.

Организовать коммуникацию в электронных сервисах – важная задача PR-специалиста. Для формального и неформального общения в SoftTeco используется сервис Google Chat и Gmail.

Далее необходимо сказать о таких элементах, как подкасты, YouTube-канал и другие социальные сети. Не все организации обладают достаточным ресурсом для активного ведения этих каналов коммуникации, хоть они и кажутся одними из самых очевидных.

Наиболее важными, на наш взгляд, представляется ведение таких социальных сетей, как Facebook, LinkedIn (наиболее приоритетный канал для IT), так как там есть возможность представить свою экспертность, что благоприятно скажется на лояльности как внешних целевых аудиторий, так и внутренней (персонала). Далее по приоритетности Instagram, который имеет преимущественно имиджевую функцию, что также положительно влияет на отношение персонала к организации.

YouTube-канал и подкаст являются достойной современной заменой внутреннему телевидению и радио в организации. Контент и степень важности определяются каждой организацией индивидуально. Для компании SoftTeco ведение YouTube-канала является одной из приоритетных задач ввиду специфики разрабатываемого контента. Канал на YouTube поможет репрезентировать продукты, одновременно повышая статусность и экспертность организации в глазах сотрудников.

Таким образом, методы повышения лояльности персонала классифицируют согласно многим подходам, так как единой системы структурирования не существует. В данной дипломной работе рассмотрены PR-методы повышения лояльности персонала и представлена авторская разработка классификации PR-методов повышения лояльности персонала.

Также, по нашему мнению, PR-метод представляет собой способ достижения поставленной PR-цели, решения конкретной PR-задачи или совокупность таких способов практического или теоретического освоения действительности, направленных на установление взаимовыгодных, гармоничных отношений между организацией и общественностью, от которых зависит успех функционирования этой организации.

### ***Выводы по второй главе***

В данной главе нами были рассмотрены сущность и понятие таких терминов, как: «PR-технология», «рекламная коммуникация», «ценность»,



«рекрутмент-реклама», «лояльность персонала». Рассмотрев подходы к пониманию данных определений, мы заключили, что:

- одна из центральных задач PR-деятельности внутри организации – формирование корпоративной культуры;
- ценностные конструкции организации можно рассматривать как часть корпоративной культуры;
- в лучшем своем проявлении ценности становятся «образом жизни» организации и сами собой разумеются до такой степени, что воспринимаются наравне с собственными ценностями;
- ценностная база должна быть распространена на все отделы и департаменты, а также представительства компании в других странах и регионах. Ценности – это объединяющий фактор между топ-менеджментом, компанией, сотрудниками всех подразделений и корпоративной культурой современной организации;
- организацию окружает среда, в которой есть множество факторов, влияющих на ценности. Среди них тип корпоративной культуры, общественные нормы и ценности, ценности региона и местности, нормы и установки топ-менеджеров и лидеров компании, политическая ситуация, личные ценности каждого отдельного сотрудника, их профессионализм как коллектива;
- PR-технология – это совокупность последовательно применяемых процедур, приемов и способов деятельности по организации связей с общественностью, направленных на наиболее оптимальную и эффективную реализацию целей и задач субъекта управления в определенное время и в определенном месте;
- формирование базовых ценностей в организации тесно связано с работой по созданию и имплементации корпоративной культуры;
- реклама является одним из лучших методов привлечения кандидатов на вакансии. Цель рекламной коммуникации в рекрутинге – получение лучших кандидатов с минимальными затратами;
- побочной целью рекрутингового рекламного объявления является продвижение HR-бренда организации;
- PR-метод представляет собой способ достижения поставленной PR-цели, решения конкретной PR-задачи или совокупность таких способов практического или теоретического освоения действительности, направленных на установление взаимовыгодных, гармоничных отношений между организацией и общественностью, от которых зависит успех функционирования этой организации.

В ходе исследования мы провели сравнительный анализ каналов размещения рекрутинговой рекламы. Также в данной дипломной работе нами был представлен анализ параметров для оценки эффективности согласно основным каналам размещения рекрутмент-рекламы.

Для определения значения PR-технологий в процессе построения эффективной системы лояльности персонала в организации мы провели анализ PR-методов повышения лояльности персонала и составили их классификацию. Нами было предложено разделить PR-методы на четыре основные группы: информирующие, интегрирующие, репрезентирующие и дивертисментные.

### ГЛАВА 3

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СОФТТЕКО»

### 3.1 Оптимизации коммуникации ООО «СофтТекко» с категорией персонала «потенциальные сотрудники»

В данной дипломной работе будут описаны рекомендации по оптимизации системы внутренних коммуникаций на примере белорусской IT-компании ООО «СофтТекко», или SoftTeco.

Несмотря на тот факт, что IT-компания SoftTeco существует на белорусском рынке с 2008 года, активную деятельность по формированию коммуникационной политики организация начала проводить лишь с 2017 года. В своей истории SoftTeco выделяет три ключевые стадии развития: первый этап – создание компании; второй этап – создание департамента маркетинга и продаж; и наконец третий этап – активная деятельность по налаживанию публичных коммуникаций. Таким образом, в настоящий момент коммуникационная стратегия компании продолжает эволюционировать, развивая свое присутствие в сети Интернет и увеличивая репутационный багаж среди клиентов и сотрудников.

Коммуникационная стратегия SoftTeco опирается на традиционное для связей с общественностью видение компании как активного субъекта социума. IT-организация с готовностью берет ответственность за свою деятельность и помимо получения финансовой прибыли ставит перед собой цели по гармоничному развитию вместе с обществом. При составлении плана стратегических коммуникаций компания руководствуется следующими принципами:

1. *информационная прозрачность* – доступность информации о деятельности, результатах и планах компании для широкой аудитории;
2. *проактивность, опережающее информирование* – планирование коммуникационной деятельности, формирование и управление информационными поводами по ключевым направлениям деятельности;
3. *равнодоступность информации* – одинаковый доступ к публичной информации для всех целевых аудиторий, включая иностранные;

4. *вовлеченность руководства и персонала* – участие топ-менеджмента и персонала компании в реализации стратегии на личном и содержательном уровне.

Благодаря соблюдению этих четырех несложных принципов, компания SoftTeco получает возможность благоприятно формировать имидж в публичном пространстве, накапливать положительную репутацию и развивать стабильный и социально ответственный бизнес.

Формирование коммуникационной политики является неотъемлемой составляющей деятельности IT-компании по построению эффективного взаимодействия с целевыми аудиториями. Тенденции современного бизнеса во многом связаны с реформацией традиционной парадигмы разделения организационных коммуникаций на PR, GR, HR, рекламу и маркетинг. Поскольку компания SoftTeco является примером одной из наиболее передовых компаний белорусского сегмента IT, ее коммуникационная стратегия не опирается на стандартные бюрократизированные документы. Внутренняя политика в отношении сотрудников ориентирована на снижение объема отчетного документооборота, вместо этого руководство SoftTeco стремится к реальной эффективности коммуникационных каналов и созданию более свободной атмосферы для задействованных специалистов.

Перед тем, как перейти к выявлению особенностей формирования коммуникационной политики SoftTeco в отношении целевых аудиторий, необходимо обозначить организационную структуру компании. Помимо основной части организации, которая состоит из IT-специалистов и разбита на отделы в соответствии со сферой производства, в компании также присутствует разветвленная структура коммуникационных специалистов. В зависимости от области профессиональных компетенций, данные сотрудники распределены между административным отделом (PR-специалисты), HR-отделом и отделами маркетинга и продаж.

Основной аналитический материал данной главы был собран из личного опыта работы PR-менеджером в SoftTeco, а также на основании взаимодействия с отделом маркетинга и HR. Полученные сведения являются релевантными для формирования целостной картины видения коммуникационных каналов SoftTeco, а также для проведения анализа и формирования списка предложений по оптимизации.

В SoftTeco между специалистами по коммуникации есть некоторое разделение по целевым аудиториями, с которыми они налаживают связь:

- HR-департамент работает с актуальными сотрудниками компании, в меньшей степени – с потенциальными;
- рекрутеры ведут работу с потенциальными сотрудниками;

- специалисты по маркетингу и продажам коммуницируют с внешними целевыми аудиториями SoftTeco;
- специалисты по PR работают с актуальными и потенциальными (разработка и поддержание HR-бренда) сотрудниками компании, СМИ, саплайерами и др. В данной работе нас интересуют внутренние целевые аудитории, с которыми специалисты по коммуникации ведут непосредственную работу.

Рассмотрим категорию персонала «потенциальные сотрудники», которая является одной из ключевых целевых аудиторий SoftTeco. Прямое взаимодействие с данной аудиторией ведут рекрутеры и HR-бренд в целом, созданием и продвижением которого занимаются PR-менеджеры компании в сотрудничестве с HR-специалистами.

Работа рекрутеров управляется HR-департаментом SoftTeco. Они отвечают непосредственно за наем сотрудников в компанию: ищут специалистов на специализированных сайтах (в Беларуси Rabota.by, LinkedIn, собирают отклики с карьерного сайта и пр.), проводят первичные собеседования и сопровождают кандидатов на вакансии на всем пути до официального трудоустройства. Далее с ними коммуницируют HR-специалисты и переводят кандидата в стадию онбординга (англ. onboarding – процесс знакомства новых членов команды с компанией, ее рабочими процессами, а также с внутренними нормами, культурой и принципами).

Потенциальный сотрудник, или заинтересованный кандидат, может начать процесс знакомства с компанией самостоятельно. Для этого созданы определенные сценарии, по которым потенциальный сотрудник может получить всю необходимую для него информацию о компании, прежде чем откликаться на вакансию. Данные ресурсы представлены в таблице собственной разработки автора [ПРИЛОЖЕНИЕ М].

На данный момент коммуникация SoftTeco происходит по представленным в таблице каналам. Однако ее необходимо усовершенствовать, так как не все каналы коммуникации проработаны в должной степени.

Общение рекрутеров с кандидатами осуществляется в социальных сетях, а также на специальных ресурсах для поиска работы. У каждого из рекрутеров несколько профилей в LinkedIn для увеличения сети контактов и возможности попасть в рекомендации. Однако, на наш взгляд, каждый рекрутер должен развивать один основной профиль в LinkedIn для создания и продвижения личного бренда экспертного рекрутера. Развитие нескольких одинаковых профилей – неэтичный вариант, который может привести к ухудшению имиджа рекрутера и, как следствие, компании. Также рекрутерам следует выработать

единый стиль общения с кандидатами и скрипт, согласно которому они составляют и публикуют вакансии в каналах коммуникации. На данный момент в SoftTeco такой скрипт находится только в стадии разработки, хотя компания существует уже 14 лет на белорусском рынке работодателей. Важно упомянуть, что рекрутерам не следует смешивать личные и рабочие социальные сети. Так как они ведут официальную коммуникацию от лица компании, следует создавать рабочие профили без привязки к личным. На наш взгляд, исключением могут быть профили в LinkedIn, специфика которых предполагает освещение рабочей деятельности и lifestyle-блога. Для рекрутеров также важно владение английским языком от уровня B2 (Upper-Intermediate), так как компания вышла на международный рынок и должна быть готова вести коммуникацию как на русском, так и на английском языке.

Сайт SoftTeco Team был разработан PR-командой SoftTeco и представлен общественности в апреле 2022 года [Приложение А]. На данный момент сайт находится в демо-версии, так как требует дальнейшей оптимизации. Основной функционал уже активен.

Основные корпоративные цвета SoftTeco представлены синим и белым цветом. У суббренда SoftTeco Team свои корпоративные цвета – синий (#355DFA), темно-серый (#353C4B) и светло-серый (#EDED). Также есть дополнительные – салатовый (#C2FF43) и розовый (#EC6BDB). Оранжевого в списке корпоративных цветов нет, однако акценты на сайте сделаны именно на этот цвет. Мы рекомендуем использовать для акцентов на сайте цвета из списка дополнительных корпоративных цветов суббренда SoftTeco Team.

Также на сайте дважды вынесена рубрика «вакансии» в основном и дополнительном меню («Вакансии» и «Ждем тебя в SoftTeco Team»). Они ведут на список вакансий. Таким образом, необходимо убрать одну из вкладок вакансий для избежания путаницы потенциальных кандидатов.

В подвале сайта следует сделать более четкий рубрикатор, который позволит ориентироваться на сайте без трудностей. На данный момент там смешаны проекты, мероприятия, новости компании и пр. без разделения по смыслу рубрик.

Компания SoftTeco является международной, однако сайт для внутренней коммуникации доступен только на русском языке. Необходимо добавить возможность переключения на английский язык.

Сайт <https://softteco.com/> направлен преимущественно на внешние целевые аудитории компании, однако потенциальный сотрудник также свободно может зайти на него и изучить информацию. Поэтому данный канал также требует тщательного рассмотрения. Этот сайт дает минимум необходимой информации о компании в лаконичном формате на английском

языке. На наш взгляд, перевод на русский язык для этого сайта не обязателен, так как работники IT-компаний знают язык на должном уровне, а партнеры и заказчики у компании зарубежные. Сайт выполнен согласно корпоративному стилю, представлен свой блог. Ссылки опубликованы только на социальные сети из управления маркетинга. На наш взгляд, данный сайт выполняет свои функции и не требует оптимизации.

Детально рассмотрим блог компании на белорусском медиа Dev.by [Приложение Б]. Данный ресурс располагает двумя разделами для публикации информации от имени компании: рубрики «Компании» и «Корпоративные блоги». Профиль в рубрике «Компании» на портале работает «сам на себя», то есть сотрудники заходят туда и самостоятельно оставляют отзывы о компании. На данный момент все оставленные отзывы имеют положительную коннотацию. По итогам 2021 года SoftTeco получила рейтинг 4;8 из 5 баллов по отзывам сотрудников. Это говорит о том, что HR-бренд компании имеет правильный вектор развития. Однако текст в описании о компании несколько устарел, его необходимо актуализировать.

Также хорошо сказывается на имидже компании публикация корпоративных новостей для внутренних целевых аудиторий на блог Dev.by. Новости попадают на первую страницу сайта портала, соответственно, собирают большое количество просмотров и повышают репутацию компании.

Рассмотрим профили компании на Яндекс и Google-картах. Компания на обоих ресурсах имеет положительные отзывы на офисах в Минске. Однако фотографии и описание необходимо актуализировать, так как выложена устаревшая информация. Также важно добавить информацию на карты обо всех физических офисах компании, так как на картах представлен только офис в ТЦ «Титан» в Минске. Этот инструмент поможет упростить навигацию и собрать еще больше отзывов от тех, кто лично сталкивался с компанией.

Социальные сети являются большим кластером каналов коммуникации компании с целевыми аудиториями. Для внутренних целевых аудиторий в компании представлены профили в следующих социальных сетях:

- LinkedIn;
- Facebook (2 профиля);
- Вконтакте;
- YouTube-канал;
- Telegram-канал.

Данные социальные сети также сегментированы по целевым аудиториям для дифференциации публикуемого контента. Таким образом, LinkedIn, 2 профиля в Facebook и Вконтакте получают одинаковый контент, который направлен на актуальных и потенциальных сотрудников (как ядро целевой

аудитории). Однако в ближайшем будущем PR-команда SoftTeco планирует сегментировать и этот контент, что входит в планы по оптимизации коммуникации с внутренними целевыми аудиториями. На YouTube-канал публикуются видеозаписи с митапов, творческих встреч, конференций и праздников внутри компании. Telegram-канал предназначен только для актуальных сотрудников, так как там предоставляется закрытая информация. Однако на данный момент этот канал находится в открытом доступе, поэтому мы можем рекомендовать скрыть его с открытых ссылочных баз. Мы считаем, что для оптимизации коммуникации по соцсетям рекомендуем сегментировать контент по целевым аудиториям с учетом особенностей каждой из представленных соцсетей.

Профиль компании на «Хабр Карьера» практически аналогичен профилю SoftTeco на Dev.by. Однако на сервисе «Хабр» компания не ведет корпоративный блог, который может способствовать повышению лояльности потенциальных кандидатов, найму сотрудников и улучшению репутации компании в IT-сообществе. Для оптимизации коммуникации рекомендуем ведение корпоративного блога на этом ресурсе.

Профиль компании на ресурсе для поиска работы Rabota.by представлен, однако описание SoftTeco на нем неактуальное, также указан неверный сайт. Текст внутри вакансий вычитан не до конца, присутствуют орфографические и пунктуационные ошибки. Скрипт по составлению вакансий в разработке, ввиду этого вакансии разнятся между собой, что является негативным аспектом, который необходимо оптимизировать.

Участие в мероприятиях и их организация являются одним из эффективнейших каналов коммуникации с потенциальными сотрудниками. SoftTeco регулярно участвует в IT-конференциях по всей Беларуси (Open IT Gomel \ Minsk, Start-IT и др.) и за рубежом. Также у SoftTeco есть собственный суббренд «Третья среда программиста», который направлен на коммуникацию только с потенциальными сотрудниками. На данный момент встречи проходят в оффлайн-формате в Витебске и проводятся онлайн-трансляции на YouTube из офиса в Минске. Такие мероприятия зачастую посещают начинающие IT-специалисты. Идеальный кандидат в SoftTeco – разработчик среднего или старшего уровня, однако подобные мероприятия помогают познакомиться с разработчиками младшего уровня. На первый взгляд, посещение таких мероприятий не выгодно для компании, однако все совсем наоборот. Специалисты младшего уровня быстро набираются опыта и растут профессионально. На самом старте они становятся лояльными к SoftTeco и вовлеченными в активности компании. И потом, когда они обретают должный



уровень, они идут в SoftTeco, потому что знакомы с этой компанией и доверяют ей.

Таким образом, коммуникация SoftTeco с потенциальными сотрудниками находится на должном уровне, однако многие аспекты требуют дополнительной оптимизации и усовершенствования коммуникационной стратегии.

### **3.2 Оптимизации коммуникации ООО «СофтТек» с категорией персонала «действующие сотрудники»**

Действующие сотрудники – это важнейшая составляющая каждой организации, без которой невозможно существование той или иной компании. В ООО «СофтТек» на данный момент более 470 сотрудников, число которых увеличивается каждую неделю. Сотрудники могут работать удаленно и активно пользуются этой возможностью. В Беларуси на данный момент находятся около 200 человек, хотя компания белорусская и персонал нанимается преимущественно здесь.

В компании SoftTeco процесс по созданию бренда распространяется не только на внешние, но и на внутренние целевые аудитории. В 2017 году был создан бренд SoftTeco Team – бренд команды SoftTeco. Его деятельность направлена на реализацию принципов устойчивого развития и повышения благосостояния компании, сотрудников, государства. SoftTeco Team – команда профессионалов, в которой ценен каждый. Внутри ее нет места разделению сотрудников по полу, возрасту, национальности. Чтобы понять основные ценности, на которые ориентируется компания в своей деятельности, нужно познакомиться с кодексом профессионального поведения команды SoftTeco Team.

В своей деятельности команда SoftTeco Team руководствуется правилами профессионального поведения, регламентирующими отношения между сотрудниками в коллективе, а также с клиентами и партнерами. Такие правила прописаны во внутреннем Кодексе SoftTeco. Главным принципом Кодекса является личная и профессиональная честность. При этом личная честность понимается как соблюдение высоких нравственных норм и поддержание хорошей репутации, а профессиональная – как соблюдение норм настоящего Кодекса [66].

- Сотрудник – сотрудник: уважение, доброжелательность в общении, отсутствие клановости; взаимопомощь и взаимовыручка; прямота и честность

в отношении друг друга, открытое обсуждение актуальных вопросов; стремление к знаниям и желание обучаться и обучать других; самоорганизация и самомотивация, увлеченность своей работой.

- Компания – сотрудник / сотрудник – компания: честность, гласность, открытое обсуждение проблем, делиться друг с другом актуальной информацией; инициативность – не бояться взять на себя или поручить больше ответственности; свободомыслие и стремление к новому, возможность участия в разноплановых проектах и выполнять разноплановые задачи; инновационность; исполнительность и ответственность; внимание к мелочам, следить за нуждами сотрудников.

- Мы – клиенты и партнеры: профессионализм в работе и в общении с клиентами и партнерами, стремление к экспертному уровню во всем; прозрачность и честность в отношениях; доверие и открытость; активность и инновационность; требовательность к себе и к другим.

В SoftTeco Team всегда воздерживаются от любых действий, наносящих урон репутации компании, сотрудников, клиентов, партнеров, профессии. За это отвечает каждый.

Исходя из приведенного отрывка кодекса профессионального поведения становится понятно, что внутренний бренд SoftTeco Team является одним из главных элементов в формировании современной коммуникационной политики IT-организации. Благодаря наличию данного документа компания получает возможность ясно регламентировать специфику использования коммуникационных каналов между внутренними целевыми аудиториями как в офлайн-среде, так и в глобальной сети Интернет. Поскольку аксиологическое моделирование коммуникации находится на переднем краю развития современного бизнеса, вместо создания юридически достоверного, регламентированного документа внутреннего распорядка руководство SoftTeco прибегает к на порядок менее формальному методу, в фундаменте которого лежит обозначение основных ценностей, обуславливающих коммуникацию внутри компании между различными целевыми аудиториями. Дружественная политика SoftTeco Team является отличным примером успешного применения современных коммуникационных технологий, поскольку благодаря ей компания получает возможность консолидировать сотрудников вокруг внутреннего бренда и в неформальной манере создавать фундамент межперсонального взаимодействия.

В 2017 году компания SoftTeco стала участником Глобального Договора ООН, тем самым признавая и разделяя 10 принципов устойчивого развития в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды, противодействия коррупции. Данный шаг – манифест добросовестной бизнес-

репутации и активной гражданской позиции на высоком международном уровне. SoftTeco разделяет и придерживается общечеловеческих принципов, заложенных во Всеобщей декларации прав человека. Компания признает и уважает принципы и правила других стран, народов, религий, если они не противоречат интересам общества и не допускают причинения ущерба чести и достоинству личности и деловой репутации компании.

Важной составляющей коммуникационной политики SoftTeco является формирование имиджа компании, которая активно борется за равные условия труда для женщин и мужчин. В 2017 году компания реализовала проект «Гендерное равенство на рабочем месте». Проект получил высокую оценку в профессиональном сообществе. Согласно исследованиям, проблемы гендерного равенства в ИТ, в том числе отличия в заработной плате и карьерном росте, являются очень актуальными. Исходя из собственных целей (оптимизировать текучку, привлечь новые кадры, сформировать разнополый коллектив, основанный на принципах равенства), а также по причине социальной ответственности перед обществом, компания решила провести изменения в собственных бизнес-процессах и офисе, активно транслируя эти изменения и позитивный опыт сотрудниц и сотрудников широкой общественности, чтобы снизить ментальные барьеры у потенциальных сотрудниц и сотрудников. При этом учитывались права не только женщин, как бывает обычно в таких проектах, но и мужчин. Например, право мужчины на личную (семейную) жизнь и воспитание ребенка. В ходе реализации проекта были произведены изменения в рабочих процессах и бытовых аспектах. Идею «Гендерного равенства на рабочем месте» транслировали в СМИ и через корпоративные каналы коммуникаций. Проект получил высокую оценку в профессиональном сообществе. Компания стала одним из победителей в Конкурсе «HR-премия» (номинация «Столица») [65].

Таким образом, в SoftTeco коммуникация с действующими сотрудниками организована согласно внутреннему Кодексу и 17 целям устойчивого развития ООН и осуществляется по следующим каналам, представленным в таблице собственной разработки автора [ПРИЛОЖЕНИЕ Н].

На таких принципах осуществляется коммуникация компании с целевой аудиторией «действующие сотрудники». Представлено множество каналов, однако многие из них требуют усовершенствования для оптимизации коммуникации SoftTeco с персоналом.

Рекомендации по оптимизации сайта SoftTeco Team (<https://softteco.team/>) были приведены нами в разделе, где рассматривается оптимизация коммуникации с потенциальными сотрудниками. Те же рекомендации релевантны и для данной ситуации. Аналогичная ситуация с рекомендациями

по оптимизации блога SoftTeco на Dev.by, а также для социальных сетей.

Рассылка по внутренней корпоративной почте Gmail не имеет определенной периодичности: информация рассылается по мере необходимости. Оптимизация данного аспекта не требуется.

Дайджест для сотрудников рассылается каждый понедельник до 12:00 [Приложение В]. На данный момент он имеет слишком упрощенную структуру и не регламентируется дизайнерской концепцией бренда SoftTeco Team. Рекомендация по оптимизации – согласование дайджеста с дизайнером.

Google General Chat – чат для рассылки сообщений, которые релевантны для всего коллектива SoftTeco. Данный чат открыт: производится рассылка от всех отделов, а также от любого желающего сотрудника. Однако у чата есть определенные правила, которые прописаны на Intranet-портале для сотрудников:

*«Наша команда использует для общения в Google chat общую группу SoftTeco General chat. В нее добавляют каждого нового сотрудника в первый рабочий день. SoftTeco General chat – наш удобный и быстрый канал коммуникаций. Прежде всего SoftTeco General chat создан для того, чтобы Служба управления персоналом могла оперативно делиться со всеми основной информацией: события в компании, важная информация, представления новых коллег, дни рождения коллег. Эта же информация всегда высылается электронной почтой.*

*Также в SoftTeco General chat можно общаться на нейтральные темы. Но при использовании этой группы следует учитывать, что в компании нас уже очень много, поэтому в общую группу должна попадать только информация, важная для всех.*

*В группе Softteco General chat следует избегать обсуждения таких тем, как политика, религия, COVID и т.п. (что может создать напряженность в общении). Также следует воздержаться от публикации мемов и т.п. (что создает ненужный информационный шум и отвлекает участников группы).*

*Вы спросите, как же обсуждать важные темы, такие, как политика, религия, COVID и т.п, где публиковать мемы? Для этого есть целый список чатов по интересам. Вы можете либо присоединиться к группе, которая вас заинтересовала, либо создать свою, и предложить коллегам в SoftTeco General chat присоединиться к группе для обсуждения интересующей Вас темы».*

На наш взгляд, необходимо разделить чат на два: общий чат для всех желающих в рамках соблюдения вышеописанных правил чата, второй – для важных сообщений, чтобы они не терялись в потоке обсуждения тех или иных тем. Так сотрудник всегда будет в курсе, где посмотреть актуальные сообщения о рабочих процессах и новостях компании, не отвлекаясь

на посторонние темы.

Intranet-портал доступен всем сотрудникам SoftTeco и представляет собой базу знаний о всех административных и HR-процессах компании [Приложение Г]. На наш взгляд, необходимо привести портал к корпоративному визуальному стилю SoftTeco Team для единообразия брендовой визуальной концепции.

В сервисе для корпоративной коммуникации представлены чаты по интересам SoftTeco Team. Среди них чаты о творчестве, технологиях, домашних питомцах, спорте и пр. Данные чаты используются для неформальной коммуникации сотрудников и имеют командообразующую функцию. Большой коллектив компании рассредоточен по многим странам, а общение на нерабочие темы призвано сблизить коллектив. Мы можем рекомендовать назначить в чатах модератора для регулирования ситуации при необходимости.

Беседы обратной связи регулярно проводятся с сотрудниками компании по истечении определенного срока. На данных беседах обсуждаются следующие вопросы: обратная связь от сотрудника, обратная связь от его руководителя, обсуждение планов сотрудника. HR-специалист курирует беседу, ведет запись информации, комментирует работу сотрудника и вместе с руководителем интервьюируемого дает рекомендации по развитию карьеры.

Также в качестве инструмента сбора обратной связи от сотрудников используется анкета по работе на проекте [Приложение Д]. Данная анкета имеет 11 вопросов для сотрудника, среди которых как открытые, так и закрытые вопросы (матричного формата) о работе на актуальном проекте сотрудника. Анкета помогает оценить текущее отношение работника к проекту, моральное состояние сотрудника и, при необходимости, скорректировать в дальнейшем работу (сменить проект или роль в команде). Наличие такой анкеты свидетельствует о том, что процесс налажен, однако у анкеты есть масса недочетов. Рекомендуем сделать вопросы обязательными, а также исправить пунктуационные ошибки в вопросах. На наш взгляд, необходимо исправить смысловую составляющую вопросов: сделать градацию ответов не закрытой от 1 до 10, а полужакрытой от 1 до 10 с возможностью оставления комментария. Если у сотрудника есть весомые аргументы для ответа на тот или иной вопрос, он должен иметь возможность высказать их.

Интересный способ коммуникации «руководитель – подчиненный» – заявка для получения ответа от Сергея Зеневича, собственника компании. Процесс выстроен следующим образом: любой сотрудник может задать Сергею Зеневичу любой вопрос, а он публично ответит на него с рассылкой для всех сотрудников компании. Этот канал коммуникации не требует дополнительной

оптимизации ввиду своего необычного формата и возможности преодоления вертикальной организационной структуры для обсуждения того или иного вопроса.

Для оптимизации коммуникации с сотрудниками рекомендуем ввести новый инструмент – one-to-one встречи. Такой формат предполагает регулярные встречи один на один между руководителем и сотрудником для выстраивания прозрачных и доверительных отношений. Инструмент закрывает сразу четыре цели: адаптация сотрудника, повышение его мотивации и лояльности, а также хорошо влияет на удержание ценного специалиста в компании. Традиционно такие встречи проводят один раз в две или три недели. Но все зависит от ситуации и необходимости. Также важно документировать встречу для отслеживания прогресса. Мы предлагаем следующую схему проведения one-to-one встреч в SoftTeco [ПРИЛОЖЕНИЕ Л].

Таким образом, в IT-компании SoftTeco налажен процесс коммуникации с сотрудниками. Однако некоторые пункты требуют немедленной оптимизации для повышения эффективности коммуникативных процессов в коллективе.

### **3.3 Оптимизации коммуникации ООО «СофтТек» с категорией персонала «бывшие сотрудники»**

Сфера IT – довольно большой рынок труда в Беларуси. Однако эта сфера имеет очень сильное комьюнити, или профессиональное сообщество. Многие опытные сотрудники знают друг друга и регулярно делятся впечатлениями о работе в той или иной IT-компании. Также характерной чертой IT является то, что переход сотрудников из одной организации в другую осуществляется легко и значительно чаще, чем в других сферах.

Грамотный работодатель понимает, что при увольнении сотрудника по любой причине необходимо сохранять с ним благоприятные отношения. И особенно остро этот вопрос стоит в IT. Таким образом, определенный симбиоз между сотрудником и работодателем продолжается даже после ухода из организации в виде рекомендаций с обеих сторон. Отзывы сотрудников о компании в социальных сетях, специальных ресурсах и при бытовом общении составляют одно из решающих звеньев HR-бренда организации.

Даже если сотрудник увольняется по негативным причинам, необходимо уметь наладить коммуникацию в кризисной ситуации для избежания неблагоприятных последствий. В противном случае на рынке труда возникнет нелояльный специалист с негативным отношением к компании, который может

распространять негативную информацию о компании как работодателе среди постоянных и/или потенциальных клиентов, партнеров, СМИ и даже сотрудников.

П. Цылин, независимый консультант в сфере управления персоналом, в интервью для HR-Portal.ru отметил несколько типов отношения со стороны компании к ушедшим сотрудникам:

- «Враждебное отрицание». Согласно такой стратегии любой, кто ушел из компании, считается «изгоем», а общение с ним прекращается. О нем не принято хорошо отзываться, его вклад в дела и успехи компании руководители стараются нивелировать. Такой подход является деструктивным, негативно влияя как на компанию и ее HR-бренд, так и на самого сотрудника. Такая модель не должна быть использована в компании, которая заботится о своем благополучии и положительном имидже.

- «Равнодушный нейтралитет». К уволенному или уволившемуся сотруднику руководители и бывшие коллеги относятся без негатива, однако и общение с ним не поддерживают. Такая компания обычно дает нейтральные рекомендации сотруднику, которые с низкой вероятностью принесут пользу при новом трудоустройстве. Таким отношением компания демонстрирует безразличное отношение к персоналу, подчеркивая лишь «товарно-денежные отношения» между нанятым и нанимателем. HR-бренд компании в этом случае не ухудшается, однако положительного роста также не получает.

- «Товарищество». Такая модель является наиболее эффективной с точки зрения коммуникации с сотрудниками и построения и продвижения HR-бренда. Компания показывает, что ценит каждого сотрудника. А уходящие работники поддерживают связь с предыдущим работодателем и его коллективом. Организация дает хорошие отзывы о работе сотрудника и способствует его новому благоприятному трудоустройству. Так компании не теряют связи со специалистами, в будущем это может принести пользу обеим сторонам. На рынке труда полезность такого очевидна, поскольку экс-сотрудник, с которым хорошо расстались, будет положительно отзываться о своем прошлом месте работы и тем самым, вольно или невольно, привлечет туда заинтересованных соискателей. Таким образом компания еще раз подчеркивает, что достижения – это результат работы большого количества людей, в том числе тех, кто уже не работает в компании и чей вклад в общее дело ценен [32].

По нашему мнению, выбор стратегии коммуникации с уволенными сотрудниками зависит от корпоративной культуры каждой отдельно взятой организации. Наиболее благоприятной является модель «товарищество».

В SoftTeco на корпоративном уровне выбрана модель «товарищество»,

которая благоприятно влияет как на бренд работодателя, так и на дальнейшее трудоустройство бывшего сотрудника благодаря рекомендациям и хорошим отзывам о его работе.

Перейдем к рассмотрению инструментов и каналов коммуникации работодателя и бывших сотрудников [ПРИЛОЖЕНИЕ П].

Первая мера, которую необходимо предпринять при увольнении сотрудника, – провести exit-интервью, или выходное интервью. Такая мера должна присутствовать при увольнении любого сотрудника компании любой квалификации. Благодаря беседе и / или анкете можно наиболее точно выяснить причину увольнения. Если сотрудник не был удовлетворен работой в компании, появляется возможность исправить эту ситуацию (как у этого сотрудника, так и у других заблаговременно) благодаря полученным данным. Одна из центральных задач выходного интервью – снятие негатива от увольнения, если таковой присутствует. Работодателю следует предпринять максимум мер для того, чтобы процесс увольнения был как можно менее болезненным для сотрудника. В итоге выигрывает и работодатель, и сотрудник.

В IT-компании SoftTeco выходное интервью проводится дважды: в виде беседы и заполнения специальной стандартизированной анкеты. Беседа имеет произвольное содержание, может проводиться в разном составе по решению непосредственного руководителя. Результаты данных бесед не записываются. Для оптимизации коммуникации организации с бывшими сотрудниками рекомендуем вести учет замечаний от уходящих сотрудников и по возможности их исправлять для предотвращения подобных кризисов в будущем.

Также предусмотрено проведение стандартизированного анкетирования, обработкой которого занимается отдел кадров SoftTeco [Приложение E]. Данная анкета имеет 8 блоков вопросов, которые написаны на русском и английском языках. Анкета включает вопросы как о недостатках, так и о преимуществах работы в компании. Основные блоки:

- о кандидате;
- факторы смены работодателя;
- преимущества работы в SoftTeco;
- будет ли сотрудник рекомендовать работу в SoftTeco;
- предложения по улучшению процессов в компании;
- почему сотрудник выбрал другого работодателя (о его преимуществах);
- информация о новом работодателе (при ее наличии и возможности разглашения);
- другие комментарии о работе в SoftTeco.

На наш взгляд, анкета составлена грамотно, однако рекомендуем



перенести анкету в электронный вариант для удобства заполнения и дальнейшей обработки результатов.

SoftTeco благоприятно относится к сотрудникам, которые приняли решение уйти из компании. Также компания транслирует посыл, что даже после увольнения готова принять сотрудника, который уже работал в SoftTeco. Зарубежные исследователи коммуникации бывших сотрудников и компаний разработали специальный термин «boomerang employees» (англ. «boomerang» – бумеранг + «employees» – сотрудник), который применяется к сотрудникам, более одного раза устраивавшихся в одну компанию. Соответственно, даже после ухода из компании сотрудники остаются лояльными и готовы в будущем снова стать частью коллектива SoftTeco. Благодаря этому компания активно поддерживает коммуникацию с бывшими сотрудниками.

Одним из аспектов коммуникации является поддержка контакта в социальных сетях. Согласно внутренней статистике HR-отдела SoftTeco, более 70% бывших сотрудников остаются подписанными на социальные сети компании. Поэтому они остаются в курсе актуальной ситуации в компании и вовлечены во внутренние активности.

Кроме всего прочего, внутри коллектива SoftTeco традиционно устанавливаются прочные связи, которые сотрудники развивают даже после увольнения из компании. Сотрудники остаются лояльными к компании и к коллегам, с которыми они работали в организации.

Бывшие сотрудники SoftTeco также принимают участие во внутренних и внешних мероприятиях компании. Они могут присутствовать на внутренних митапах, творческих встречах, корпоративных мероприятиях. Также коммуникация продолжает развиваться на внешних мероприятиях, где SoftTeco принимает участие. Таким образом компания поддерживает контакт с лояльными бывшими сотрудниками, которые в будущем снова могут вернуться в коллектив.

Еще одним важным инструментом коммуникации является оставление благоприятных отзывов как сотрудником, так компанией о работе сотрудника. Существуют специальные платформы для агрегации отзывов, в IT-сфере таковыми являются Dev.by, Хабр, Яндекс, Google и пр. От отзывов сотрудников зависит общий рейтинг компании на той или иной платформе, который будет влиять на HR-бренд и имидж компании в целом.

Таким образом, SoftTeco стремится выстраивать благоприятные отношения с бывшими сотрудниками по стратегии «товарищество». Коммуникация ведется по нескольким каналам, которые мы предложили оптимизировать согласно digital-стратегии развития организации.

## ***Выводы по третьей главе***

Таким образом, в данной главе нами были рассмотрены сущность и понятие таких терминов, как: «оптимизация коммуникации», «потенциальные сотрудники», «действующие сотрудники», «бывшие сотрудники». А также были предложены собственные разработки по оптимизации коммуникации с выбранными целевыми аудиториями в ООО «СофтТехо».

Мы предложили следующие рекомендации для повышения эффективности коммуникации с целевой аудиторией «потенциальные сотрудники»:

- для оптимизации общения рекрутера и потенциального сотрудника: рекрутеру следует развивать один основной профиль в LinkedIn для создания и продвижения личного бренда экспертного рекрутера. Рекомендуем выработать единый стиль общения с кандидатами и скрипт для составления и публикации вакансий. Также для рекрутеров важно владение английским языком от уровня B2 (не все располагают таким уровнем);

- в качестве оптимизации сайта SoftTeco Team рекомендуем использовать для акцентов на сайте цвета из списка дополнительных корпоративных цветов суббренда SoftTeco Team. И следует убрать одну из вкладок вакансий для избежания путаницы потенциальных кандидатов. В подвале сайта следует сделать более четкий рубрикатор, который позволит ориентироваться на сайте без трудностей. Необходимо добавить возможность переключения на английский язык;

- на IT-портале Dev.by необходимо актуализировать текст в описании компании;

- рекомендуем актуализировать информацию об офисах компании на Яндекс и Google-картах;

- для оптимизации коммуникации по социальным сетям рекомендуем сегментировать контент по целевым аудиториям с учетом особенностей соцсетей;

- для коммуникации с потенциальными сотрудниками рекомендуем начать ведение блога на Хабр;

- на ресурсе поиска работы и сотрудников Rabota.by рекомендуем устранить орфографические и пунктуационные ошибки в текстах вакансий, а также составить единый скрипт для публикации вакансий;

Для оптимизации коммуникации ООО «СофтТехо» с целевой аудиторией «действующие сотрудники» мы сделали следующие рекомендации;

- визуальную концепцию еженедельного дайджеста согласовать с дизайнером в рамках брендбука SoftTeco Team;

- на наш взгляд, необходимо разделить General Chat на два: общий

чат для всех желающих в рамках соблюдения вышеописанных правил чата, второй – для важных сообщений, чтобы они не терялись в потоке обсуждения тех или иных тем. Так сотрудник всегда будет в курсе, где посмотреть актуальные сообщения о рабочих процессах и новостях компании, не отвлекаясь на посторонние темы;

- рекомендуем привести портал к корпоративному визуальному стилю SoftTeco Team для единообразия брендовой визуальной концепции;

- для оптимизации корпоративных чатов по интересам следует назначить в чатах модератора для регулирования ситуации при необходимости;

- в анкете по работе на проекте рекомендуем сделать вопросы обязательными, а также исправить пунктуационные ошибки в вопросах. На наш взгляд, необходимо исправить смысловую составляющую вопросов: сделать градацию ответов не закрытой от 1 до 10, а полузакрытой от 1 до 10 с возможностью оставления комментария;

- для оптимизации коммуникации с сотрудниками рекомендуем ввести новый инструмент – one-to-one встречи. Такой формат предполагает регулярные встречи один на один между руководителем и сотрудником для выстраивания прозрачных и доверительных отношений. В данном исследовании была разработана схема проведения one-to-one встреч в SoftTeco;

- для оптимизации коммуникации организации с бывшими сотрудниками рекомендуем вести учет замечаний от уходящих сотрудников и по возможности их исправлять для предотвращения подобных кризисов в будущем;

- на наш взгляд, выходная анкета составлена грамотно, однако рекомендуем перенести анкету в электронный вариант для удобства заполнения и дальнейшей обработки результатов;

- SoftTeco стремится выстраивать благоприятные отношения с бывшими сотрудниками по стратегии «товарищество». Коммуникация ведется по нескольким каналам, которые мы предложили оптимизировать согласно digital-стратегии развития организации.

Таким образом, в компании SoftTeco процесс по созданию бренда распространяется не только на внешние, но и на внутренние целевые аудитории. В 2017 году был создан бренд SoftTeco Team – бренд команды SoftTeco. Его деятельность направлена на реализацию принципов устойчивого развития и повышения благосостояния компании, сотрудников, государства.

В своей деятельности команда SoftTeco Team руководствуется правилами профессионального поведения, регламентирующими отношения между сотрудниками в коллективе, а также с клиентами и партнерами. Главным принципом Кодекса является личная и профессиональная честность.

Дружественная политика SoftTeco Team является отличным примером успешного применения современных коммуникационных технологий, поскольку благодаря ей компания получает возможность консолидировать сотрудников вокруг внутреннего бренда и в неформальной манере создавать фундамент межперсонального взаимодействия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках представленной дипломной работы объектом нашего исследования являлась внутренняя коммуникация современной организации.

Тема оптимизации коммуникации в современной научной литературе начинает исследоваться все чаще. Однако универсального алгоритма оптимизации коммуникации не существует и даже в теории не может существовать. Для достижения цели дипломной работы мы изучили систему внутренних коммуникаций современной организации, а также определили инструменты и необходимые действия для оптимизации коммуникационной стратегии компании согласно собственным методикам на основании эмпирического материала ООО «СофтТекс».

В процессе работы были проанализированы научные источники, которые содержат теоретические сведения о теории коммуникации, коммуникационных моделях, принципах эффективной внутренней коммуникации, создании и продвижении рекрутинговой рекламы.

В ходе дипломного исследования мы решили следующие задачи:

1. Исследовали понятие коммуникации и определили ее значение для организации. На основе исследования мы сделали вывод, что фактор коммуникатора задает цели и задачи, которые он преследует; фактор целевой аудитории определяет интересы адресата; фактор канала показывает возможности и ограничения данного канала; сообщение соединяет информацию и технику воздействия. Система внутренних коммуникаций в организации направлена на сотрудников потенциальных и действующих. Для увеличения вовлеченности и заинтересованности внутренних целевых аудиторий используется HR-бренд и система мотивации персонала, как один из ключевых инструментов

2. Исследовали структуру внутренних рекламных и PR-коммуникаций для организации. В ходе исследования мы определили, что одна из центральных задач PR-деятельности внутри организации – формирование корпоративной культуры. Ценности – это объединяющий фактор между топ-менеджментом, компанией, сотрудниками всех подразделений и корпоративной культурой современной организации. Мы также определили, как PR-

технологии формируют базовые ценности современных компаний и как рекрутмент-реклама транслирует такие ценности.

В ходе исследования мы провели сравнительный анализ каналов размещения рекрутинговой рекламы. Также в данной дипломной работе нами был представлен анализ параметров для оценки эффективности согласно основным каналам размещения рекрутмент-рекламы.

Для определения значения PR-технологий в процессе построения эффективной системы лояльности персонала в организации мы провели анализ PR-методов повышения лояльности персонала и составили их классификацию. Нами было предложено разделить PR-методы на четыре основные группы: информирующие, интегрирующие, репрезентирующие и дивертисментные.

3. Исследовали компанию ООО «СофтТеко» и изучили внутренние PR- и рекламные коммуникации в ней. Был проведен анализ социальных сетей SoftTeco (Вконтакте, Facebook, Instagram, YouTube, Telegram), корпоративных сайтов SoftTeco, внутреннего Intranet-портала, дайджеста, каналов рассылки информации, профилей компании на репетиционно значимых ресурсах и корпоративного русскоязычного блога компании. Мы проанализировали организацию как коммуникатора, выделили основные целевые аудитории внутренней коммуникации организации. В соответствии с целями и задачами исследования, мы изучили систему внутренних коммуникаций в организации, ее сущность, коммуникационные модели и подходы к изучению. Охарактеризовали целевые аудитории внутренних коммуникаций, а также выявили значение HR-бренда для них.

SoftTeco развивает дружественную политику по отношению к сотрудникам. У компании есть собственный внутренний HR-бренд SoftTeco Team. В своей деятельности команда SoftTeco Team руководствуется правилами профессионального поведения, регламентирующими отношения между сотрудниками в коллективе, а также с клиентами и партнерами.

4. Оценили эффективность внутренней коммуникационной стратегии в компании ООО «СофтТеко» на основании проведенного исследования. На этапе оценки эффективности существующей коммуникационной стратегии в компании ООО «СофтТеко» мы пришли к выводу, что коммуникацию организации с внутренними целевыми аудиториями необходимо оптимизировать.

5. Разработали программу по оптимизации коммуникации ООО «СофтТеко» с внутренними целевыми аудиториями. С этой целью мы представили подробный план для «потенциальных сотрудников», «действующих сотрудников» и «бывших сотрудников» SoftTeco, а также дали

рекомендации по внедрению дополнительных коммуникационных инструментов с их подробным описанием.

Сформированный план рекомендаций нуждается в срочном выполнении. Мы рассчитываем, что проведение этих оптимизаций положительно скажется на HR-бренде ООО «СофтТеко» и поможет вывести коммуникацию с выбранными целевыми аудиториями на принципиально новый уровень развития.

Данная дипломная работа позволяет подтвердить тезис о том, что внутренняя коммуникация является определяющим фактором в работе любой организации. Именно поэтому все потоки внутренней коммуникации важно вовремя фиксировать, анализировать и корректировать. Своевременная оптимизация процессов в организации любого масштаба является залогом успешного существования на рынке.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Бабосов, Е. М.* Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнелович, Е. С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
2. *Баскина, Т.* Техники успешного рекрутмента / Т. Баскина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 225 с.
3. *Блюм, М. А.* PR-технологии в коммерческой деятельности: учебное пособие / М. А. Блюм, Н. В. Молоткова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. – 104 с.
4. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Большая Рос. энцикл. ; СПб. : Норинт, 2012. – 1456 с.
5. *Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005. – 208 с.
6. *Борисова, С. Г.* Формирование лояльности персонала методами PR / С. Г. Борисова // Материалы конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд», 31 января 2017. – Екатеринбург, 2017. – С. 120–134.
7. *Василик, М. А.* Основы теории коммуникации / М. А. Василик. – М. : Гардарики, 2005. – 615 с.
8. *Воронова, А. Р.* Методы материальной мотивации персонала: анализ и классификация / А. Р. Воронова // 77-я научная конференция студентов и аспирантов Белорусского государственного университета [Электронный ресурс] : материалы секции «Белорусская журналистика-2020», Минск, 7 апр. 2020 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: О. М. Самусевич (отв. ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2020. – С. 45–47.
9. *Воронова, А. Р.* Методы нематериальной мотивации персонала: анализ и классификация / А. Р. Воронова, К. А. Мартуль // Корпоративные стратегические коммуникации: тренды в профессиональной деятельности : материалы Третьей Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 8–9 окт. 2020 г. – Белорус. гос. ун-т ; редкол.: О. М. Самусевич (отв. ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2020. – С. 298–304.
10. *Воронова, А. Р.* PR-методы повышения лояльности персонала / А. Р. Воронова // 78-я научная конференция студентов и аспирантов Белорусского государственного университета [Электронный ресурс] : материалы секции «Белорусская журналистика – 2021», Минск, 14 апр. 2021 г. /

Белорус. гос. ун-т ; редкол.: О. М. Самусевич (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2021. – С. 15–19.

11. *Выпряхкина, И. Б.* Формирование лояльности персонала на современном предприятии / И. Б. Выпряхкина // Научный Альманах. – 2015. – №11. – С. 152–163.

12. *Гавра, Д. П.* Основы теории коммуникации: учебное пособие для бакалавров и специалистов / Д. П. Гавра. – СПб.: Питер, 2011. – 285 с.

13. *Гавра, Д. П.* Оценка эффективности внутрикорпоративных коммуникаций / Д. П. Гавра, Д. П. Шишкин // Вестник СПбГУ. – Сер. 9. Филология. Востоковедение. Журналистика. – 2012. – С. 128–137.

14. *Герчиков, В. И.* Управление персоналом. Работник – самый эффективный ресурс компании / В. И. Герчиков // уч. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 282 с.

15. *Грушин, Б. А.* Массовое сознание: Опыт определения и проблемы исследования / Б. А. Грушин. – М.: Политиздат, 1987. – 368 с.

16. *Дмитриева, Т.А.* Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Вопросы науки и образования [Электронный ресурс]. – 2018. №23 (35). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-metodov-nematerialnoy-motivatsii-personala-v-organizatsii> – Дата доступа: 14.12.2021.

17. *Доминак, В. И.* Лояльность – причинение пользы / В. И. Доминак // Отдел кадров. – 2014. – №11. – С. 102–105.

18. *Доминак, В. И.* Лояльность персонала как социально-психологическая установка / В. И. Доминак // Тезисы научно-практической конференции «Ананьевские чтения – 2007» ; – Под ред. А. А. Крылова. – СПб.: СПбГУ, 2000. – С. 211–213.

19. *Доминак, В. И.* Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В. И. Доминак // Персонал-Микс. – 2003. – № 1. – С. 107–111.

20. *Евплова, Е. В.* К вопросу о материальной и нематериальной мотивации / Е. В. Евплова // Перспективы Науки и Образования. – 2013. – №2. – С. 104–108.

21. *Зайцев, Г. Г.* Управление персоналом: учебное пособие / Г. Г. Зайцев – СПб. : Северо-Запад, 1998. – 346 с.

22. *Залуцкий, М. А.* Таргетированная реклама как HR-диджитал инструмент подбора персонала / М. А. Залуцкий, О. Е. Подвербных // Актуальные проблемы авиации и космонавтики [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/targetirovannaya-reklama-kak-hr-didzhital-instrument-podbora-personala> – Дата доступа: 07.11.2021.



23. *Захаров, Н. Л.* Доносчик – боевой помощник руководителя? / Н. Л. Захаров // Управление персоналом, 2005. – № 8. – С. 46–47.
24. *Зверинцев, А. Б.* Коммуникационный менеджмент: Рабочая кн. менеджера PR / А. Б. Зверинцев. – 2. изд., испр. – СПб. : Союз, 1997. – 286 с.
25. *Зидра, А. А.* Тенденции современного рекрутинга персонала в организации / А. А. Зидра, И. В. Савенкова // Материалы международной научно-практической конференции «Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности». – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2019. – С. 330–334.
26. *Иванова, С. В.* Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 286 с.
27. *Ильин, Е. П.* Мотивация и мотивы : учебное пособие / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 512 с.
28. *Калмыков, А. А.* Методическая экспертиза PR-технологий / А. А. Калмыков, М. А. Денисова // Консультант директора, 2014. – №14. – С.11–21.
29. *Карагодин С. С.* Социальная ответственность и корпоративное взаимодействие / С. С. Карагодин, А. Н. Шмидт // Человеческий капитал. – 2013. – № 10 (58). – С. 37–39.
30. *Карташов, С. А.* Рекрутинг: найм персонала. / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев // Учеб. пособие под ред. Ю. Г. Одегова . – М.: Изд-во «Экзамен», 2012. – 186 с.
31. *Катлип, С.* Паблик рилейшнз. Теория и практика / С. Катлип, А. Сентер, Г. Брум. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 624 с.
32. Коммуникации с бывшими сотрудниками: как укрепить HR-бренд // HR-Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/kommunikacii-s-byvshimi-sotrudnikami-kak-ukrepit-hr-brend> – Дата доступа: 14.01.2022.
33. *Королько, В. Г.* Основы паблик рилейшнз / В. Г. Королько. – М., «Рефл-бук», К. : «Ваклер», 2000. – 528 с.
34. *Коттер, Дж. П.* Корпоративная культура и результаты хозяйственной деятельности / Дж. П. Коттер, Дж. Л. Хескетт. – Нью Йорк, 2010. – 339 с.
35. *Кузнецов, В. Ф.* Связи с общественностью: теория и технологии: учеб. пос. для вузов / В. Ф. Кузнецов. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 449 с.
36. *Магура, М. И.* Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Управление персоналом, 2011. – №6. – С. 45–50.

37. Маркетинг банковских услуг // Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketing.spb.ru/read/m15/> – Дата доступа: 20.12.2021.
38. *Мартуль, К. А.* Роль и функции внутреннего PR в современной организации / К. А. Мартуль, А. Р. Воронова // Средства массовой коммуникации в многополярном мире: проблемы и перспективы. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 12 нояб. 2020. Под редакцией В. В. Барабаша. – М : РУДН, 2020. – С. 160–166.
39. *Моисеев, В. А.* Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации / В. А. Моисеев. – Киев: Дакор, 2012. – 329 с.
40. *Мухорьянова, О. А.* Инновационные технологии набора персонала в малом и среднем бизнесе / О. А. Мухорьянова, И. П. Савченко, Е. В. Богушевич // Вестник Адыгейского государственного университета. – Серия 5: Экономика [Электронный ресурс]. – 2016. – №4 (190). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-nabora-personalav-malom-i-srednem-biznese>. – Дата доступа: 13.10.2021.
41. *Нагибина, Н. И.* HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н. И. Нагибина, А. А. Щукина // Интернет-журнал «Наукovedение», Том 9 [Электронный ресурс]. – 2017. – №1. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> – Дата доступа: 12.11.2021.
42. *Невзлин, Л. Б.* «Паблик рилейшнз». Кому это нужно? / Л.Б. Невзлин. – М., 1993. – 224 с.
43. *Никишина, А. Л.* Техника отбора и найма персонала / А. Л. Никишина. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016. – 177 с.
44. *Осовицкая, Н. А.* HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика / Н. А. Осовицкая. – СПб: Питер. – 2017. – 368 с.
45. *Персикова, Т. Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пособие / Т. Н. Персикова. – М.: Логос, 2012. – 289 с.
46. *Почебут, Л. Г.* Организационная социальная психология: Учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб.: Речь, 2000. – 298 с.
47. *Почепцов, Г. Г.* Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – М. : Рефл-бук, 2001. – 656 с.
48. *Ребзуев, Б. Г.* Четырехслойная модель аффективной преданности: Опыт применения на российской выборке / Б. Г. Ребзуев // – Психологический журнал. – 2006. – Т. 27. – № 2. – С. 44-59.
49. *Севян, А. Ж.* Проблемы построения коммуникации в коммерческом банке / А. Ж. Севян // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс]. – 2014. – №3 ч. 2. – Режим доступа: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4653> – Дата доступа: 22.12.2021.

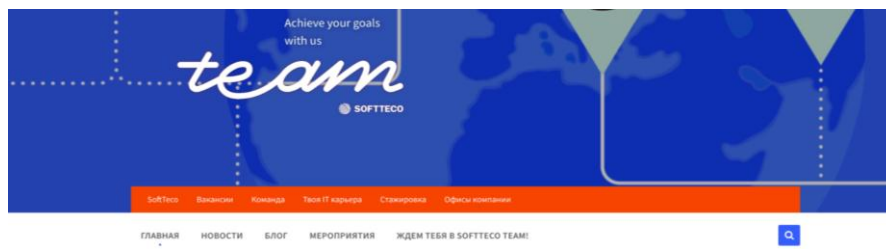
50. *Сидорская, И. В.* Внутриорганизационная коммуникация [Электронный ресурс] : учеб.- метод. комплекс / И. В. Сидорская. – Минск: БГУ, 2014. – 140 с.
51. *Сидорская, И. В.* Теория коммуникации : учеб.-метод. комплекс для студентов фак. журналистики, обучающихся по спец. 1-23 01 07-01 «Информация и коммуникация (технологии коммуникации)» / И. В. Сидорская. – Минск : БГУ, 2008. – 163 с.
52. *Солнцева, А. В.* Теория поколений и коммуникационный менеджмент / А. В. Солнцева // РРРИМРА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.asu.ru/files/documents/00003396.pdf> – Дата доступа: 12.11.2021.
53. *Соловьев, А. И.* Основы информационно-коммуникационной деятельности : пособие для студентов Института журналистики БГУ / А. И. Соловьев. – Минск : БГУ, 2009. – 191 с.
54. *Соломандина, Т. О.* Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломандина, В. Г. Соломандин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
55. *Сорокина, О. А.* Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста / О. А. Сорокина // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос. науч.-метод. конф. – Оренбург, 2016. – С. 2451–2457.
56. *Уткин, Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2009. – С. 41.
57. *Фаас, О. В.* Определение профессиональной вовлеченности потенциальных сотрудников на этапе найма / О. В. Фаас // Сборник статей участников Международной научно-практической конференции Южно-Уральского государственного университета (НИУ). Челябинск : Изд. Центр ЮУрГУ, 2019. – 145 с.
58. *Харский, К. В.* Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
59. *Цибалева, М. Л.* Мотивация персонала в практике управления современной организации / М. Л. Цибалева. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bit.ly/2r9N85a> – Дата доступа: 29.01.2022.
60. *Чудакова, Е. А.* Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала / Е. А. Чудакова // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – № 3. – С. 35-41.
61. *Чумиков, А. Н.* Связи с общественностью: теория и практика: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. – М. : Дело, 2006. – 552 с.

62. *Шапиро, С. А.* Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
63. *Шейн, Э. Х.* Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн // Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2012. – 336 с.
64. *Jefkins, F.* Public relations / F. Jefkins. – 4th Edition. – L. : Potman Publisher, 1992. – 448 p.
65. SoftTeco: отчет по КСО за 2017–2018 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cor\\_2018/464191/original/Softteco\\_un\\_eng.pdf?1528184158](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cor_2018/464191/original/Softteco_un_eng.pdf?1528184158) – Дата доступа: 02.03.2022.
66. SoftTeco: отчет по КСО за 2020–2021 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://globalcompact.by/documents/reports/Report\\_Ru\\_SoftTeco.pdf](https://globalcompact.by/documents/reports/Report_Ru_SoftTeco.pdf) – Дата доступа: 02.02.2022.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Скриншоты сайта SoftTeco Team



### Международная группа IT-компаний SoftTeco

Международная группа IT-компаний SoftTeco – универсальный провайдер IT-услуг для бизнеса любого типа и размера. Офисы SoftTeco находятся в Польше, Украине и Беларуси.

Компания работает на рынке IT-услуг более 14 лет. За это время мы реализовали более 220 проектов для крупного, среднего и малого бизнеса в 74 локациях. Среди клиентов SoftTeco такие компании, как Barnes&Noble, Samsung, Worldbank, Johnson&Johnson, Volkswagen, BSB Банк, Mamba, Via, Blueprint, ExaMotive и многие другие.

[SOFTTECO COMPANY VIDEO](#)

#### Компания SoftTeco в цифрах

220+ успешных проектов

Наши проекты относятся к разным отраслям — медицина, недвижимость, образование, электронная коммерция, телекоммуникация, страхование, автомобилестроение, финансы и

470+ IT-специалистов

Наш кадровый резерв состоит из сертифицированных бизнес-аналитиков, IT-архитекторов, разработчиков, дизайнеров, тестировщиков и опытных IT-консультантов.

ГЛАВНАЯ НОВОСТИ БЛОГ МЕРОПРИЯТИЯ ЖДЕМ ТЕБЯ В SOFTTECO TEAM!

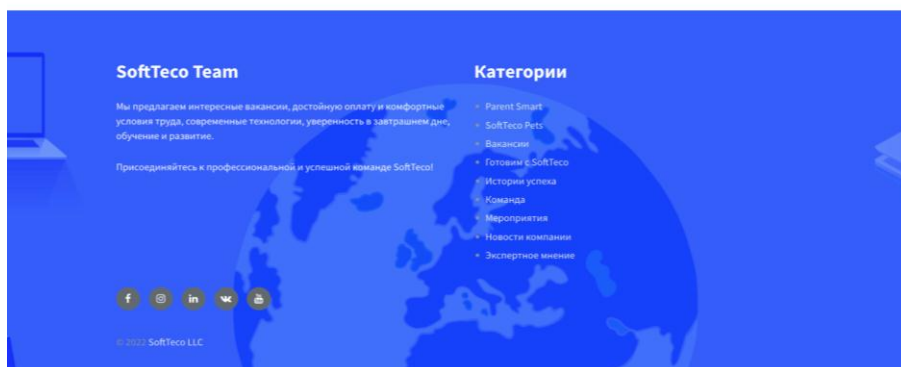


10/02/2022 в категории [ВАКАНСИИ](#)

#### Java Developer

Международная IT-компания SoftTeco приглашает специалиста на позицию Java Developer.

[ПОДРОБНЕЕ](#)



Скриншот профиля SoftTeco на Dev.by



ИТ в Беларуси · 1904 компании, 371 вакансия

[ПУБЛИКАЦИИ](#) [КОМПАНИИ](#) [ВАКАНСИИ](#) [ЗАРПЛАТЫ](#) [КАЛЕНДАРЬ](#) [КОРПБЛОГИ](#)

← [Общий рейтинг](#)

◀ [AnEvAr](#) | [ИТЦ Контакт](#) ▶

## SoftTeco



Web, Mobile, IOT, AI/ML, SaaS, Big Data,  
FinTech, EduTech, Media, MedTech/Health,  
Travel, Real Estate, Logistics, Retail

Сотрудники = 480  
Технические специалисты в Беларуси = 380  
Сотрудники в Беларуси = 420

2008 год основания

[О компании](#) [Отзывы](#) [Фотогалерея](#) [Блог](#) 14

Присоединяйтесь к успешной и профессиональной команде SoftTeco!

ООО «СофтТехо» (SoftTeco) международная компания компания-разработчик программного обеспечения на заказ с офисами в Беларуси, России, Литве, Польше и в Украине.

Головной офис находится в г. Минске.

История SoftTeco началась в 2008 году. Сегодня мы сильная команда из более чем 450 IT-инженеров, профессионалов в разработке ПО, тестировании, бизнес-анализе, менеджменте и продажах.

Основные направления нашей работы включают в себя разработку:

- серверных веб-приложений и систем, основанных на платформах JAVA | .NET | Python | Golang;
- front-end решений с использованием [Показать больше...](#)



[Все фотографии](#) 60



2

### Контактные данные

Эл. почта: [info@softteco.com](mailto:info@softteco.com)  
Телефон: +375 (17) 241 90 25  
Сайт: [www.softteco.by](http://www.softteco.by)

[г. Гомель , ул. Интернациональная](#) ▲

г. Гомель , ул. Интернациональная, 13 +375 (44) 557-67-80

[г. Витебск, ул. Коммунистическая](#) ▼

[Киев +380 \(63\) 547-02-57 ул. Дор](#) ▼

[Варшава ul. Mokotowska 15A/16,](#) ▼

[Вильнюс Литва; UAB "ST Apps",](#) ▼

[Москва Ул. Смольная, 24А, 13 этаж](#) ▼

[г. Минск пр. Дзержинского, д. 10](#) ▼

👁️ Просмотров страницы: 45526

### Компании-соседи

#### По рейтингу

<a href="#">AGAT-SYSTEM</a>	0.0
<a href="#">Aitoc</a>	0.0
<a href="#">Altoros Bel</a>	0.0
<a href="#">AltWolf</a>	0.0
<a href="#">Applied Systems</a>	4.7
<a href="#">Artezio</a>	0.0
<a href="#">Astronim</a>	0.0
<a href="#">Avest</a>	0.0

Скриншот еженедельного дайджеста SoftTeco

View this email in your browser

 **SOFTTECO**  
Новости компании



Привет, друзья!  
Представляем вашему вниманию новости Международной группы IT-компаний SoftTeco. Читайте в сегодняшнем выпуске:

- Вопросы обратной связи и ответы [Сергея Зеневича о работе компании и релокейте.](#)
- [Наши новые коллеги](#) - знакомимся.
- [Поговорим о релокейте.](#)

Скриншот Intranet-портала SoftTeco

**SoftTeco Intranet**

- О компании
- Наша команда
- Офисы Softtесо
- Процессы
- HR процессы
- Вакансии
- Обратная связь

О компании

**Международная компания Softtесо была основана в апреле 2008 года.**

Мы занимаемся разработкой и тестированием программного обеспечения на заказ. Компания является партнером для клиентов, расположенных в более чем 20 странах Западной Европы, Северной и Южной Америки. На данный момент в компании работает 470+ опытных ИТ-специалистов. Наши процессы разработки программного обеспечения соответствуют системе качества стандарта ISO 9001.

В апреле 2011 года SoftTeco вступила в Парк высоких технологий.

**В 2022 году компания отметила свое 14-летие!**



Скриншот анкеты по работе на проекте

## Анкета по работе на проекте

a.voronova@softteco.com [Сменить аккаунт](#)

**\* Обязательно**

---

Электронная почта \*

Ваш адрес эл. почты \_\_\_\_\_

---

В каком отделе ты работаешь?

Выбрать ▾

---

На каком (каких) проекте/ах ты сейчас работаешь (название проекта)?

Мой ответ \_\_\_\_\_

---

Интересны ли задачи над которыми ты работаешь?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

Соответствуют ли задачи твоей квалификации?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

Позволяют ли задачи на проекте профессионально расти?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

Как оцениваешь текущий уровень нагрузки?

Низкий

Достаточный

Высокий

Другое: \_\_\_\_\_

---

Комфортно ли работать в команде?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

Хорошо ли поставлены рабочие процессы?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

Получается ли соблюдать work-life balance?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

Какие у тебя будут пожелания/ комментарии:

Мой ответ \_\_\_\_\_

---

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Скриншот анкеты Exit-интервью

#### EXIT INTERVIEW QUESTIONNAIRE

Employee name: Ф.И.О.	Department:
Date of hire: Дата приема:	Position: Позиция:
Leave date: Дата увольнения:	Last Project: Последний проект:

<b>Which factors were the most important reasons for seeking new employment? Please select from the options below. You can select one or more options.</b> (Какие факторы стали наиболее важной причиной причин для поиска новой работы? Пожалуйста, выберите из списка ниже. Можно выбрать один или несколько вариантов).	
Insufficient salary and benefits Неудовлетворительная зарплата	Work environment (workplace, copmuters, etc.) Организация рабочего места (компьютер, мебель)
No professional or career growth Отсутствие профессионального или карьерного роста	Internal factors (instability) Внутренние факторы (нестабильность)
Inefficient working process Неэффективная организация рабочего процесса	Relocation (Переезд)
Managers and colleagues in the project Менеджеры и коллеги по работе	Other Другое:
If you select "Other", please, describe this factor below: Если вы выбрали "Другое", пожалуйста опишите этого фактор ниже:	

<b>Which factors are the main advantages of our company?</b> Какие факторы являются основными преимуществами нашей компании?	
Good Salary, benefits Хороша зарплата, бонусы	Work environment (workplace, copmuters, etc.) Материальное обеспечение (рабочее место, компьютер)
Professional and career growth Профессиональный и карьерный рост	Working tasks Рабочие задачи
Working process Рабочие процессы	Company's image Имидж компании
Managers and colleagues in the project Менеджеры и коллеги по работе	Other Другое
If you select "Other", please, describe this factor below: Если вы выбрали "Другое", пожалуйста опишите этого фактор ниже:	

<b>Would you recommend the company to a friend looking for employment?</b> Посоветуете ли вы компанию друзьям, ищущим работу?	<b>If not why?</b> Если нет, то почему?

**What would you recommend to improve in our company?**  
 Что бы вы порекомендовали улучшить в нашей компании?

--

**If you have accepted an offer of another employer, which factors were the most important?**  
 Если вы уже приняли оффер другой компании, какие факторы стали для вас наиболее важными?

Good salary, benefits Зарплата, бонусы		Managers and colleagues Менеджеры и коллеги	
Professional growth Профессиональный рост		Work environment Оборудование рабочего места	
Career growth Карьерный рост		Relocation Переезд	
Good working process Хороший рабочий процесс		Other Другое:	

If you select "Other", please, describe this factor below:  
 Если вы выбрали "Другое", пожалуйста опишите этого фактор ниже:

--

**If possible, provide some information about your new employer.**

Если возможно, укажите пожалуйста некоторую информацию о вашем новом работодателе.

Name of company: Название компании:		Salary: Зарплата:	
Position: Позиция:		How did you find the new job? Как вы нашли новую работу?	
Rewards package, benefits Социальный пакет, льготы:			

**Other comments which you would like to add about your employment with SoftTeco:**  
**Другие комментарии которые вы хотели бы добавить о вашей работе в SoftTeco:**

--

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Анализ каналов для размещения рекрутинговой рекламы

Канал	Преимущества	Недостатки
Агрегаторы вакансий (Rabota.by, hh.ru)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Площадка специально создана для сбора и организации вакансий;</li> <li>● Удобный интерфейс и возможность заполнения всех необходимых граф;</li> <li>● Целевая аудитория четко сегментируется;</li> <li>● Сайты-агрегаторы вакансий посещают люди, которые заинтересованы в смене места работы;</li> <li>● Организованная система коммуникации работодателя и кандидата;</li> <li>● Резюме кандидатов уже собраны на сайте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Сложно выделиться на фоне других компаний;</li> <li>● Большое количество нерелевантных откликов;</li> <li>● Платная публикация вакансий.</li> </ul>
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Есть возможность настройки таргетированной рекламы в Stories и постах;</li> <li>● Современная аудитория;</li> <li>● Возможность прикрепления привлекательного визуала к публикации;</li> <li>● Интерактивность;</li> <li>● Есть возможность в профиле компании продемонстрировать наглядно HR-бренд;</li> <li>● Возможность прямой коммуникации с компанией через Direct.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Длинный путь от первого знакомства с вакансией до подачи отклика;</li> <li>● Нет резюме кандидатов;</li> <li>● Платная таргетированная реклама.</li> </ul>
Telegram	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Есть возможность публиковать вакансии в специально созданных тематических сообществах;</li> <li>● Целевая аудитория четко сегментируется по интересам;</li> <li>● Увидят вакансию те, кто заинтересованы в смене рабочего</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Инструмент платный;</li> <li>● Нет резюме кандидатов.</li> </ul>

	места.	
Facebook + Вконтакте	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Есть возможность публиковать вакансии в специально созданных тематических сообществах и странице компании;</li> <li>● Целевая аудитория четко сегментируется по интересам;</li> <li>● Возможен запуск таргетированной рекламы;</li> <li>● Есть возможность в профиле компании продемонстрировать наглядно HR-бренд;</li> <li>● Возможность прямой коммуникации с компанией через личные сообщения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Таргетированная реклама платная;</li> <li>● Нет резюме кандидатов.</li> </ul>
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Есть отдельная вкладка «вакансии» с удобным интерфейсом для публикации всех данных и взаимодействия с кандидатом;</li> <li>● Резюме кандидатов уже в профиле;</li> <li>● Есть возможность подробнее изучить кандидата по его интересам;</li> <li>● Есть возможность в профиле компании продемонстрировать наглядно HR-бренд;</li> <li>● Можно публиковать вакансии бесплатно;</li> <li>● Четко сегментированная целевая аудитория.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Низкая популярность сервиса в Беларуси;</li> <li>● Ориентация сервиса – IT-специалисты.</li> </ul>
TikTok	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Возможность интерактивно и нативно обыграть вакансию;</li> <li>● Бесплатная публикация роликов;</li> <li>● Возможность попасть в топ рекомендаций и получить огромные охваты;</li> <li>● Есть возможность в профиле компании продемонстрировать наглядно HR-бренд;</li> <li>● Современно и трендово.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Нет сегментации целевой аудитории.</li> </ul>
Реклама в	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Большие охваты аудитории;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Есть негатив со стороны</li> </ul>

приложениях	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Широкий выбор форматов рекламы.</li> </ul>	<p>пользователей к назойливой рекламе в этом канале;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Нет сегментации целевой аудитории;</li> <li>● Высокая стоимость.</li> </ul>
Наружная реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Большие охваты аудитории;</li> <li>● Возможность выбора расположения этой рекламы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Нет сегментации целевой аудитории;</li> <li>● Высокая стоимость.</li> </ul>

*Источник: собственная разработка автора*

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

*Анализ параметров для оценки эффективности согласно основным каналам размещения  
рекрутмент-рекламы*

<b>Канал</b>	<b>Параметры для анализа</b>
Агрегаторы вакансий (Rabota.by, hh.ru)	<ul style="list-style-type: none"><li>● Количество просмотров на вакансии;</li><li>● Количество откликов на вакансию;</li><li>● Количество добавлений в избранное.</li></ul>
Instagram	<ul style="list-style-type: none"><li>● Количество лайков под постами;</li><li>● Количество сохранений постов в избранное;</li><li>● Охват Stories;</li><li>● Переходы по определенной ссылке из Instagram;</li><li>● Количество свайпнувших Stories таргетированной рекламы для перехода по ссылке.</li></ul>
Telegram	<ul style="list-style-type: none"><li>● Количество откликнувшихся по ссылке из рекламы.</li></ul>
Facebook + Вконтакте	<ul style="list-style-type: none"><li>● Количество лайков под постами;</li><li>● Количество откликнувшихся по ссылке.</li></ul>
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"><li>● Количество откликнувшихся на вакансию;</li><li>● Уровень популярности вакансии среди соискателей;</li><li>● Аналитика заинтересованной аудитории по характеристикам опыта, образования и местоположения.</li></ul>
TikTok	<ul style="list-style-type: none"><li>● Количество лайков;</li><li>● Количество отметок «поделиться»;</li><li>● Количество откликнувшихся по ссылке.</li></ul>
Реклама в приложениях	<ul style="list-style-type: none"><li>● Количество переходов с рекламы на сайт с вакансией;</li><li>● Количество откликнувшихся по ссылке.</li></ul>
Наружная реклама	<ul style="list-style-type: none"><li>● Проходимость аудитории вблизи рекламного места;</li><li>● Прямая коммуникация с кандидатом для выяснения источника получения информации о вакансии.</li></ul>

*Источник: собственная разработка автора*

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Классификация PR-методов повышения лояльности персонала

<b>Группы PR-методов повышения лояльности персонала</b>	<b>Примеры</b>
Информирующие	<ul style="list-style-type: none"><li>● Корпоративные мероприятия (брифинги и др.);</li><li>● Корпоративные издания;</li><li>● Сайт компании;</li><li>● Электронная почта;</li><li>● Подготовка «базы знаний»;</li><li>● Приложения для организации работы;</li><li>● Приложения для формальной и неформальной переписки или видеозвонков.</li></ul>
Интегрирующие	<ul style="list-style-type: none"><li>● Адаптационный менторский курс;</li><li>● Подготовка «книги новичка»;</li><li>● Электронная почта;</li><li>● Корпоративные мероприятия (тимбилдинги).</li></ul>
Репрезентирующие	<ul style="list-style-type: none"><li>● Презентации (итоговые, промежуточные и др.);</li><li>● Корпоративный музей (в физическом или виртуальном пространстве);</li><li>● Подкасты;</li><li>● YouTube-канал компании;</li><li>● Сторителлинг;</li><li>● Корпоративные издания;</li><li>● Другие социальные сети;</li><li>● Подготовка «базы знаний»;</li><li>● Сайт компании.</li></ul>
Дивертисментные	<ul style="list-style-type: none"><li>● Социальные и спортивные клубы;</li><li>● Корпоративные мероприятия (развлекательные);</li><li>● Подкасты;</li><li>● YouTube-канал компании;</li><li>● Сторителлинг;</li><li>● Telegram-канал;</li><li>● Другие социальные сети;</li><li>● Корпоративные издания.</li></ul>

*Источник: собственная разработка автора*



## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### *Предложенная схема проведения one-to-one встреч в SoftTeco*

<b>Тема обсуждения</b>	<b>Тезисы</b>
О сотруднике	О жизни: как обстоят у сотрудника дела, что происходит в жизни, какое моральное состояние
Задачи	Какие сейчас у него задачи, какие у них сроки, какие есть проблемы и вопросы
Мотивация	Необходимо прояснять мотивацию сотрудника на каждой встрече. Следует спросить, как сотрудник относится к задачам, что нравится, что – нет
Компания	Обоюдное обсуждение актуальных новостей
Работа с тимлидом	Задать следующие вопросы: «Что бы ты хотел в нашем взаимодействии улучшить, как тебе one-to-one, что бы ты хотел вынести на one-to-one», и т.д.
Кризисы	Если в команде возник конфликт или вопрос, важно обсудить его и найти оптимальное решение

*Источник: собственная разработка автора*

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### *Каналы коммуникации ООО «СофтТехо» с потенциальными сотрудниками*

<b>Канал коммуникации</b>	<b>Функции канала</b>	<b>Ожидаемый результат</b>
Общение с рекрутером компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Распространение положительной информации о компании;</li> <li>● Продвижение HR-бренда;</li> <li>● Вовлечение потенциальных сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Найм сотрудника;</li> <li>● Повышение лояльности кандидата, даже если он не устроится в компанию.</li> </ul>
Сайт SoftTeco Team ( <a href="https://softteco.team/">https://softteco.team/</a> ) на русском языке	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Продвижение HR-бренда;</li> <li>● Распространение информации о компании;</li> <li>● Вовлечение потенциальных сотрудников;</li> <li>● Репрезентация видения компании;</li> <li>● Сбор CV от кандидатов;</li> <li>● Информирование о предстоящих активностях;</li> <li>● Продвижение русскоязычного корп. блога с уклоном в «жизнь» компании;</li> <li>● Сбор заявок на стажировку;</li> <li>● Ссылочная база для перехода на другие каналы коммуникации;</li> <li>● Распространение информации об открытых вакансиях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Получение CV от валидных кандидатов;</li> <li>● Получение валидных заявок на стажировку;</li> <li>● Повышение лояльности и вовлеченности потенциальных кандидатов;</li> <li>● Вовлечение в активности компании.</li> </ul>
Сайт SoftTeco.com ( <a href="https://softteco.com/">https://softteco.com/</a> ) на английском языке	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Распространение информации об открытых вакансиях;</li> <li>● Продвижение англоязычного корпоративного блога с уклоном в техническую сферу;</li> <li>● Распространение информации о компании;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение лояльности потенциальных кандидатов;</li> <li>● Улучшение имиджа топ-менеджеров компании;</li> <li>● Продвижение имиджа технологичной</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Вовлечение потенциальных сотрудников;</li> <li>● Презентация портфолио компании;</li> <li>● Продвижение информации о топ-менеджерах компании;</li> <li>● Продвижение бренда технологичной компании.</li> </ul>	компании.
Профиль SoftTeco на Dev.by	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Продвижение HR-бренда за счет отзывов сотрудников;</li> <li>● Продвижение корпоративного блога;</li> <li>● Получение рейтинга от верифицированного медиа в сфере IT Dev.by.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение лояльности потенциальных кандидатов;</li> <li>● Улучшение репутации в IT-сообществе.</li> </ul>
Профиль компании на Яндекс.Карты	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Распространение информации об офисах компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Привлечение кандидатов за счет заинтересованности в работе в комфортабельных офисах с удобным расположением.</li> </ul>
Профиль компании на Google Maps	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Распространение информации об офисах компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Привлечение кандидатов за счет заинтересованности в работе в комфортабельных офисах с удобным расположением.</li> </ul>
Социальные сети компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Продвижение HR-бренда компании;</li> <li>● Распространение информации об активностях компании;</li> <li>● Презентация видения компании;</li> <li>● Участие в информационной</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Установка ассоциации между корпоративным стилем и компанией;</li> <li>● Повышение узнаваемости бренда;</li> <li>● Нарастивание сети потенциальных</li> </ul>

	<p>повестке IT-сообщества;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Продвижение бренда сотрудников через отметки в соцсетях;</li> <li>● Продвижение бренда технологичной и современной компании.</li> </ul>	<p>кандидатов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение лояльности потенциальных кандидатов.</li> </ul>
Профиль компании на Хабр Карьера	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Распространение информации о компании;</li> <li>● Распространение информации об открытых вакансиях;</li> <li>● Ссылочная база для перехода на другие каналы коммуникации;</li> <li>● Сбор CV от релевантных кандидатов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение лояльности потенциальных кандидатов;</li> <li>● Улучшение репутации в IT-сообществе;</li> <li>● Наем сотрудников.</li> </ul>
Профиль компании на Rabota.by	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Распространение информации о компании;</li> <li>● Распространение информации об открытых вакансиях;</li> <li>● Сбор CV от релевантных кандидатов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Наем релевантных сотрудников;</li> <li>● Повышение лояльности кандидата, даже если он не устроится в компанию.</li> </ul>
Мероприятия (организация и участие)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Продвижение бренда компании с высокой экспертностью (проф. конференции);</li> <li>● Продвижение HR-бренда;</li> <li>● Распространение информации о компании;</li> <li>● Нетворкинг;</li> <li>● Сбор CV от кандидатов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение лояльности и вовлеченности потенциальных кандидатов;</li> <li>● Повышение узнаваемости компании;</li> <li>● Наем сотрудников.</li> </ul>

*Источник: собственная разработка автора*

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Каналы коммуникации ООО «СофтТехо» с действующими сотрудниками

Канал коммуникации	Функции канала	Ожидаемый результат
Сайт SoftTeco Team ( <a href="https://softteco.team/">https://softteco.team/</a> ) на русском языке	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Продвижение HR-бренда;</li> <li>● Распространение информации о компании;</li> <li>● Репрезентация видения компании;</li> <li>● Информирование о предстоящих активностях;</li> <li>● Продвижение русскоязычного корп. блога с уклоном в «жизнь» компании;</li> <li>● Ссылочная база для перехода на другие каналы коммуникации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение лояльности и вовлеченности действующих сотрудников;</li> <li>● Вовлечение в активности компании.</li> </ul>
Профиль SoftTeco на Dev.by	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Продвижение HR-бренда за счет отзывов сотрудников;</li> <li>● Продвижение корп. блога;</li> <li>● Получение рейтинга от верифицированного медиа в сфере IT Dev.by.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение лояльности действующих сотрудников;</li> <li>● Улучшение репутации в IT-сообществе.</li> </ul>
Социальные сети компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Продвижение HR-бренда компании;</li> <li>● Распространение информации об активностях компании;</li> <li>● Презентация видения компании;</li> <li>● Участие в информационной повестке IT-сообщества;</li> <li>● Продвижение бренда сотрудников через отметки в соцсетях;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Установка ассоциации между корп. стилем и компанией;</li> <li>● Повышение узнаваемости бренда;</li> <li>● Повышение лояльности действующих сотрудников.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Продвижение бренда технологичной и современной компании.</li> </ul>	
Мероприятия (организация и участие)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Продвижение бренда компании с высокой экспертизой (проф. конференции);</li> <li>● Продвижение HR-бренда;</li> <li>● Распространение информации о компании;</li> <li>● Нетворкинг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение лояльности и вовлеченности действующих сотрудников;</li> <li>● Повышение репутации компании в глазах сотрудников.</li> </ul>
Gmail	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Рассылка корпоративных формальных писем;</li> <li>● Информационная рассылка анонсов творческих, технических, профориентационных встреч.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение осведомленности сотрудников о событиях в компании;</li> <li>● Повышение осведомленности сотрудников о процессах и их организации в компании.</li> </ul>
Еженедельный дайджест	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Информирование сотрудников о новых коллегах; днях рождения; юбилее работы; творческих, технических, профориентационных встречах; а также развлекательный контент.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение осведомленности сотрудников о событиях в компании.</li> </ul>
Google General Chat	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Рассылка корпоративных формальных писем;</li> <li>● Информационная рассылка анонсов творческих, технических, профориентационных встреч.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение осведомленности сотрудников о событиях в компании;</li> <li>● Повышение осведомленности сотрудников о</li> </ul>

		<p>процессах и их организации в компании.</p>
SoftTeco Team Belarus Chat	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Рассылка информации, которая касается сотрудников только из Беларуси.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение осведомленности сотрудников о событиях в компании;</li> <li>● Повышение осведомленности сотрудников о процессах и их организации в компании.</li> </ul>
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> <li>● База знаний для всех сотрудников с подробной информацией о процессах внутри компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышение осведомленности сотрудников о процессах и их организации в компании.</li> </ul>
Чаты по интересам в Google	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Объединение сотрудников по интересам для организации неформального общения в онлайн-формате.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Нетворкинг;</li> <li>● Установление неформальных связей между сотрудниками для повышения сплоченности коллектива.</li> </ul>
Беседы обратной связи (месяц, полгода, год работы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Сбор обратной связи от сотрудника и его руководителя;</li> <li>● Выдача рекомендаций по планированию карьеры сотрудника;</li> <li>● Решение возникших у сотрудника вопросов;</li> <li>● Оптимизация работы сотрудника со стороны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Получение наиболее полной картины по моральному, психологическому и физическому благополучию сотрудника в организации;</li> <li>● Получение рекомендаций по</li> </ul>

	компании при необходимости.	улучшению процессов.
Заявка для получения информации по актуальным (срочным) вопросам	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Преодоление цепочки формальных связей для возможности задать прямой вопрос собственнику компании Сергею Зеневичу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Возможность получения сообщения собственником компании без лишних звеньев, т.е. оптимизация коммуникации с сотрудниками.</li> </ul>

*Источник: собственная разработка автора*



## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### *Каналы коммуникации ООО «СофтТехо» с бывшими сотрудниками*

<b>Канал коммуникации</b>	<b>Как и с какой целью происходит взаимодействие</b>
Выходное интервью	Заполнение анкеты и проведение беседы для уточнения нюансов и установления благоприятных отношений
Социальные сети	Возможность для бывших сотрудников отслеживать корпоративную жизнь компании после увольнения
Мероприятия внутренние и внешние	Участие бывших сотрудников во внутренних (просмотр технических митапов и творческих встреч) и внешних (коммуникация на профессиональных конференциях)
Составление благоприятных отзывов	Со стороны компании – составление положительной характеристики работы сотрудника для благоприятного трудоустройства. Со стороны сотрудника – написание благоприятных отзывов о работе в компании на различных ресурсах.

*Источник: собственная разработка автора*