

بایدها و نبایدها
در مدیریت منابع انسانی
(راهنمای عملی)

گردآورنده:

ماتیاس زیوچ

مترجمین:

دکتر حسین دامغانیان (دانشیار دانشگاه سمنان)

محمد کشاورز (پژوهشگر دکتری دانشگاه سمنان)

۱۳۹۷

عنوان و نام پدیدآور	: بایدها و نبایدها در مدیریت منابع انسانی/ ویراستار زیوچ ماتیاس؛ مترجمین حسین دامغانیان، محمد کشاورز.
مشخصات نشر	: تهران: اندیشه ارشد، ۱۳۹۷
مشخصات ظاهری	: ۱۴۲ ص؛ ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س‌م.
شابک	: 978-600-8771-92-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Dos and don'ts in human resources management a practical guide.
یادداشت	: کتاب حاضر توسط مترجمان و ناشران مختلف ترجمه و منتشر شده است.
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
شناسه افزوده	: زیوچ، ماتیاس، ویراستار
شناسه افزوده	: Zeuch, Matthias
شناسه افزوده	: دامغانیان، حسین، ۱۳۴۸-، مترجم
شناسه افزوده	: کشاورز، محمد، ۱۳۷۱ - ، مترجم
رده بندی کنگره	: HF۵۵۴۹ ۱۳۹۷ ۲۷ب۹ق
رده بندی دیویی	: ۳۰۱/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۴۵۹۵۶۸

انتشارات اندیشه ارشد

نام کتاب	**: بایدها و نبایدها در مدیریت منابع انسانی(راهنمای عمل)**
نویسنده	**: ماتیاس زیوچ**
مترجمین	**: دکتر حسین دامغانیان - محمد کشاورز**
حروفچینی و صفحه‌آرایی	**: واحد تایپ و صفحه‌آرایی انتشارات اندیشه ارشد**
نوبت چاپ	**: اول ۱۴۰۱**
شمارگان	**: ۲۰۰ نسخه**
قیمت	**:۱۲۰.۰۰۰ تومان**

شماره استاندارد بین‌المللی کتاب (شابک):۰-۹۲-۸۷۷۱-۶۰۰-۹۷۸

International Standard Book Number (ISBN): 978-600-8771-92-0

مرکز پخش: میدان انقلاب – خیابان وحیدنظری – بین دوازده فروردین و منیری جاوید – پلاک ۱۳۰ – طبقه اول – واحد ۲تلفن: ۶۶۹۷۹۲۲۷-۶۶۹۷۹۲۳۴

www.arshadbook.com

هرگونه الگوبرداری از سبک و سیاق و یا تکثیر کل یا قسمتی از کتاب‌های انتشارات اندیشه ارشد شرعاً حرام و قانوناً ممنوع می‌باشد و متخلف براساس قانون حمایت از حقوق مولفان و مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد شدید قانونی قرار خواهد گرفت.

واحد حقوقی انتشارات اندیشه ارشد: ۶۶۹۷۹۲۲۷-۶۶۹۷۹۲۳۴

سخن ابتدایی

زمانی که «محافظت صحیح از فناوری اطلاعات» به عنوان یک اصل در مدیریت منابع انسانی وارد شد اجرای آن ساده نبود. اما، گروهی از متخصصان و کارشناسان مجرب منابع انسانی آن را امتحان کردند و نتیجه آن بسیار عالی بود.

در این اثر نویسندگان بر پیشنهادات واضح و گام به گام تمرکز می‌کنند که با فراهم‌سازی ارزش افزوده فوری به بهبود عمل خوانندگان در حوزه مدیریت منابع انسانی کمک می‌کنند.

شما می‌توانید پیشنهادات خود را در مورد توصیه‌ها بیان کنید و همه نویسندگان منتظر نظرات شما در فضای لینکدین خواهند بود. «به مدیریت منابع انسانی علاقه پیدا کنید و از فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی به شیوه‌ای صحیح حفاظت کنید».

به عنوان یک مدیر با تجربه منابع انسانی، خواننده می‌تواند از این کتاب به عنوان مرجعی در زمان طراحی برنامه‌های جدید یا مرور فعالیت‌های منابع انسانی موجود استفاده کند.

به عنوان کارمند منابع انسانی، خواننده یک دیدگاه کامل و جامع از همه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی از لحاظ عملیاتی بدست خواهد آورد.

برای شخصی که به کار در حوزه‌ی منابع انسانی علاقمند است، کتاب به عنوان یک راهنمای مسیر شغلی، با آگاهی دادن به خواننده در مورد موضوعاتی که منابع انسانی در دنیای واقعی با آن سروکار دارد، عمل می‌کند. برای همه کسانی که می‌خواهند تا در موضوعات به شیوه‌های جزئی‌تر تامل کنند و آن‌هایی که می‌خواهند از مثال‌های عملی یاد بگیرند، این تیم نویسندگان، اخیراً هندبوک مدیریت منابع انسانی را تهیه کرده‌اند که توسط انتشارات اسپرینگر ساینس[1](رسانه‌های تجاری) در سال ۲۰۱۵ چاپ شده است. در پایان از تمام نویسندگانی که برای نوشتن این مقالات وقت گذاشتند و صبر و تحمل و حمایت خانواده‌هایشان کمال تشکر و سپاسگزاری می‌نمایم.

ماتیاس‌زیوچ
بیجینگ
ژوئن ۲۰۱۴

---

[1]- Springer Science(Business Media)

سخن مترجم

دیر زمانی نیست که سازمان‌ها دریافته‌اند مدیریت منابع انسانی باید رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان یعنی نیروی انسانی، داشته باشد. موضوع کتاب حاضر، بایدها و نبایدها در مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع انسانی است که در هشت فصل تنظیم شده است.

در فصل اول به بازاریابی برای استخدام منابع انسانی پرداخته شده است. در فصل دوم، آموزش و شایستگی منابع انسانی و برنامه‌های آموزش رهبران و بهبود مهارت‌های آن‌ها بررسی می‌شود. فصل سوم کتاب بر عملکرد، استعداد و برنامه‌ریزی جانشینی تمرکز دارد. در فصل چهارم، موضوعات تعهد و نگهداری کارکنان و ابزارهای آن بیان می‌شود. فصل پنجم و ششم برنامه‌های جبران خدمات و حقوق و دستمزد مورد بحث قرار می‌گیرد. فصل هفتم در مورد هدایت و انطباق‌پذیری منابع انسانی است و در نهایت فصل هشتم استراتژی‌های منابع انسانی و شیوه‌های تغییر را مورد کنکاش قرار می‌دهد.

نظر به جدید بودن موضوعات، محتوای اثر برای مطالعه دانشجویان مدیریت در تمامی مقاطع تحصیلی به ویژه دانشجویان منابع انسانی به عنوان منبع کمک درسی و همچنین برای مدیران سطوح عالی، میانی و عملیاتی شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی پیشنهاد می‌شود.

مخاطب این اثر تمامی متخصصان و علاقمندان حوزه منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها و دانشجویان این رشته است که نیازمند درک و شناخت مهم‌ترین و جدیدترین نکات در این حوزه می‌باشند. این اثر بی‌گمان خالی از عیب و نقص نمی‌باشد، لذا خاضعانه منتظر و محتاج دریافت پیشنهادات صاحبنظران برای اصلاحات لازم برای چاپ‌های بعدی کتاب می‌باشد.

دکتر حسین دامغانیان- محمد کشاورز

فهرست مطالب

مختصری پیرامون نویسندگان کتاب ۸

فصل اول. بازاریابی و استخدام منابع انسانی

مقدمه ۲۴
برندسازی کارفرما ۲۵
استخدام دیجیتالی ۲۶
رویدادهای استخدام ۲۸
روابط دانشگاهی ۲۹
برنامه‌های ورود کارکنان ۳۱
مدیریت کارآموزی ۳۳
برنامه‌های کارآموز ۳۴
آموزش شغلی ۳۶
پژوهش عملی ۳۸
شیوه‌های انتخاب ۴۰

فصل ۲. آموزش و شایستگی

مقدمه ۴۳
مدیریت مهارت ۴۴
مدیریت آموزش ۴۵
ائتلاف استخدام‌های جدید ۴۷
آموزش رهبری ۴۸
شیوه‌های یادگیری جدید ۵۰

توسعه تیمی ۵۲

فصل ۳. عملکرد و استعداد

مقدمه ۵۵
مدیریت استعداد بالقوه و عملکرد ۵۶
مباحث و طرح‌های بهبود ۵۸
گروه‌های توسعه استعدادها ۶۰
توسعه بین‌المللی استعدادهای درخشان ۶۲
مربیگری ۶۴
مشاوره ۶۵
برنامه‌ریزی جانشینی ۶۸

فصل ۴. تعهد و نگهداری

مقدمه ۷۲
نظرسنجی از کارمندان ۷۳
ابزارهای نگهداری ۷۵
فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی ۷۷
تامین نیازهای کارکنان ۷۹
مدیریت ایده‌ها ۸۰
پاداش‌ها و برنامه‌های قدردانی ۸۲

فصل ۵. مزایا و جبران خدمات

مقدمه ۸۵
ارزیابی شغلی ۸۶
الگوسازی ۸۸
حقوق پایه ۹۲
برنامه‌های پرداخت اضافی (جایزه، انعام و...) ۹۳
طرح‌های تشویقی بلند مدت ۹۷
مزایا ۹۹

مدیریت کارکنان خارجی/ سیاست‌های واگذاری بین‌المللی ۱۰۲

فصل ۶. تصفیه حساب و حقوق و دستمزد

مقدمه ۱۰۵
سیستم‌های فناوری اطلاعات در منابع انسانی ۱۰۶
مدیریت فرآیند منابع انسانی ۱۰۷
فعالیت‌های مشترک- برون‌سپاری ۱۰۸
حقوق و دستمزد ۱۱۰

فصل ۷. هدایت و انطباق‌پذیری منابع انسانی

مقدمه ۱۱۱
اخلاق در کسب و کار ۱۱۲
خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌ها ۱۱۴
انطباق‌پذیری منابع انسانی ۱۱۶
ممیزی منابع انسانی و تحقیقات ۱۱۸

فصل ۸. استراتژی منابع انسانی و تغییر

مقدمه ۱۲۰
استراتژی منابع انسانی ۱۲۱
ارتباطات میان منابع انسانی ۱۲۴
شراکت در کسب و کار ۱۲۵
مدیریت تغییر ۱۲۶
توسعه سازمانی ۱۲۸
تغییر منابع انسانی ۱۲۹
کاهش هزینه نیروی کار/ مدیریت بحران ۱۳۱
برنامه‌ریزی و کنترل نیروی کار ۱۳۳
ادغام‌ها – مالکیت – سرمایه‌گذاری مشترک ۱۳۷
نویسندگان ۱۴۱

مختصری پیرامون نویسندگان کتاب

پروفایل‌های نویسندگان

- دکتر راینار آلینگر[1] ، ۲۸ سال تجربه کار در صنایع خدماتی، به‌طور خاص خدمات مالی و فروش در گروه داکس تری[2] که در سطح جهانی فعالیت می‌کند، داراست. مطالعات و مدرک دکترا او در فلسفه و حقوق است. تجربه حرفه‌ای او در منابع انسانی شامل مشاور قانون کار، ریاست مرکز شایستگی در زمینه خط مشی‌های منابع انسانی، مدیر اجرایی و بهبود منابع انسانی در واحدهای کسب و کار در اروپا، آسیا و آفریقا می‌شود. او در حال حاضر شریک کسب و کار منابع انسانی و عضو کمیته اجرایی منابع انسانی می‌باشد.
- لارنس بالتزر[3]، سابقه مشاوره و مربیگری در برلین و همچنین ۲۲ سال سابقه کاری منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ بین‌المللی دارد. او در فرانسه بزرگ شد و مدت ۲۷ سال در آلمان زندگی کرده است، رشته‌ی او مدیریت بازرگانی می‌باشد و در یک بستر بین‌المللی فعالیت کرده است. قبل از تاسیس شرکت شخصی‌اش، او مسئول تیم اروپایی آکادمی دایملر کورپوریت[4] (شایستگی، آموزش، آماده‌سازی) بود. تحصیلات عالی او در زمینه آموزش، آماد و حل تعارض است.
- برنهارد بالز[5] بخش ممیزی منابع انسانی را در شرکت‌های بزرگ صنعت

---

[1]- Rainar Allinger
[2]- Dax30
[3]- Laurence Baltzer
[4]- Daimler Corporate Academy
[5]- Bernhard Balz

اتومبیل هدایت می‌کند. بعد از ۱۸ سال سابقه در پست‌های متنوع صنعت اتومبیل، خصوصاً فناوری اطلاعات، فروش و بازاریابی، کنترل و منابع انسانی او به سمت شغل ممیزی با عنوان سرپرست (مدیر ارشد) رفت و ممیزی بازاریابی و فروش را آغاز نمود و اکنون نیز در بخش‌های ممیزی منابع انسانی و کارمندان سازمانی، در سراسر جهان کار می‌کند.

- کریستین بکرز[1]مدیر اجرایی بخش منابع انسانی در شرکت دایملر فاینانس سروایس ای جی[2] آلمان است. به عنوان مدیر اجرایی بخش منابع انسانی، او مسئول برنامه‌ریزی بهبود و جانشینی مدیریت عالی این شرکت در سرتاسر جهان است. او بعد از پایان دوره استادی در مدیریت بازرگانی، مسیر شغلی حرفه‌ای خود را با این شرکت شروع کرد. او در فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر بهبود افراد جهانی، عملکرد رهبری، مدیریت استعدادهای بالقوه و مدیریت تغییر و مدیریت نیروهای خارج از کشور کار کرده است.
- نورا بایندر[3]یک فرد حرفه‌ای و مجرب در حوزه منابع انسانی بین‌المللی، با تمایل زیاد به کار در محیط‌های چند فرهنگی و کشف رویکردهای مختلف به مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد. در حال حاضر او در شرکت وی‌ینا[4] است و با تخصص خود به عنوان مشاور آموزش منابع انسانی با سازمان سی تی بی تی او[5] همکاری می‌کند. او به مدت ۱۰ سال در چین، به عنوان رئیس منابع انسانی، آموزش و استخدام در مرکز صنعتی آلمانی و تجاری چین در بیجینگ فعالیت می‌کند.
- دکتر دولیا بورگریف[6]، رئیس منابع انسانی در میسه برلین[7]و در شرکت

1- Kerstin Beckers
2-"Daimler Financial Services AG"
3- Nora Binder
4- Vienna
5- CTBTO
6- Dvlia Borggreefe
7- Messe Berlin""

آتنتیکون[1] به عنوان یک مشاور است. دکتر دولیا بورگریف، تجربه‌ای ۱۴ ساله در مدیریت منابع انسانی دارد و در آن ۱۴ سال، ۹ سال در بخش مدیریت تغییر منابع انسانی بوده است. از طرف دیگر، او یک وکیل است و یک سابقه حقوقی خوب دارد؛ در حال حاضر، او یک مدیر منابع انسانی مجرب نیز است. (مدیر ارشد بخش منابع انسانی شرکت دایملر در اروپای شرقی؛ معاون ارشد منابع انسانی در گاورنانا[2]در مس برلین). تحصیلات او مدیریت تعارض، مشاوره سیستماتیک و مدیریت تغییر است و بخش مدیریت تغییر منابع انسانی را در حوزه منابع انسانی اروپا در دایملر تأسیس کرد.

- سندی چن[3]مدیر منابع انسانی شرکت گریت چاینا[4]است. سندی مدرک ام بی ای خود را از دانشگاه مدیریت مالی و اقتصاد شانگهای دارد. او بیش از ۱۶ سال در مدیریت منابع انسانی حضور داشته است و تجربه خوبی در هر زمینه منابع انسانی دارد. او با رهبری قدرتمند و سابقه حرفه‌ای منابع انسانی خود می‌تواند تاثیرات عالی هم بر کسب و کار و هم بر سازمان بگذارد. سندی مفهوم موجودی مهارت را برای سازمان معرفی کرده است و برنامه گواهینامه حرفه‌ای مدیران را به شیوه‌ای مشارکتی تدوین کرد.
- دکتر سو می چنگ[5]پروفسور و معاون رئیس پردیس سیدنی در دانشکده بین‌المللی آسیا اقیانوسیه در استرالیا است. او در مدیریت منابع انسانی، کسب و کار بین‌المللی، مدیریت میان فرهنگی، روش‌شناسی پژوهش و دیگر حوزه‌ها به دانشجویان درس می‌دهد و بر آنها نظارت می‌کند. او مسئول بهبود برنامه تحصیلی، تضمین کیفیت و ارائه مسیر مدیریت بازرگانی در راستای برنامه‌های مدیریت بازرگانی است. او همچنین، بر

1- Autenticon
2- governana
3- Sandy chen
4- Great china
5- Soo May Cheng

فعالیت‌های منابع انسانی و دستور کار پژوهش‌های نظری دانشکده و نیز بر قبول یا عدم تایید دوره‌ای موضوعات نظری نظارت می‌کند.

- جورجن چاجور[1] بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه کونس تانز، بیش از ۳۰ سال در فعالیت‌های مختلف منابع انسانی برای دایملر کار کرده است. او به عنوان مشاور منابع انسانی در «کسل و گاگنا»، شروع به کار کرد، بعد از آنجا او در مدیریت اداره کل «استاتگارت» در حوزه‌های خط‌مشی منابع انسانی، سازمان شرکتی و نیز در شرکت دایملر فعالیت کرد. او در سال ۲۰۰۳ در توکیو در یک تعهد بین‌المللی جهت حمایت از سرمایه‌گذاری مشترک با میتسوبیشی- فاسو در همه حوزه‌های مربوط به منابع انسانی فعالیت کرده بود. در سال ۲۰۰۸ او به بیجینگ رفت و در آن جا چندین پست مدیریتی در حوزه‌های منابع انسانی عملیاتی و مدیریت تغییر بین‌المللی به عهده گرفت.
- نیکل دسین[2] موسس مرکز استعدادهای درخشان است. (نسل بعدی مشاوره مدیریت استعداد که از توانایی ارباب رجوعان حمایت می‌کرد تا برنامه استراتژیک‌شان را از طریق مدیریت استعداد قابل تحمل و از طریق فراهم کردن رهبران عملیاتی و منابع انسانی با مشاوره عملی، پژوهش بینش‌آفرین و مربیگری مبتنی بر اجرا در مورد مبرم‌ترین چالش‌های استعدادشان، اجرا کنند). نیکل یک مشاور و یک رهبر اندیشمند در زمینه مدیریت استعدادهای درخشان با بیش از یک دهه تجربه مشاوره منابع انسانی در سطح جهان و رهبری کسب و کار در استراتژی استعداد و برنامه‌های مرتبط با کارکنان است.
- جان ون دیجک[3] یک شهروند جهانی با ملیت هلندی است. بعد از فعالیت در عرصه معلمی برای مدت ۵ سال، از سال ۱۹۸۰ او سازمان‌ها و کارکنان زیادی را اداره کرده است. در ابتدا، بیشتر در هیات‌های اداری

1- Jurgen Czajor
2- Nicole Dessain
3- John van dijk

ورزش و محیط‌های دولتی و بعد هم در سازمان‌های حرفه‌ای ورزش، هتلداری و صنایع تولیدی در حوزه‌های آموزش و مشاوره فعالیت می‌کرد. او موسس و مالک شرکت مشاوره‌ای ماکوم بی‌وی[۱] و ال تی دی[۲] است. جان در هلند، بلژیک، فرانسه، آلمان، چین و فیلیپین کار کرده است.

- ویلیام ایگرز [۳]در آلمان، پرداخت پاداش‌های هی‌گروپ[۴] را انجام می‌دهد. او با مدیران اجرایی عالی و اعضای هیات نظارت در مورد روش‌های پرداخت پاداش‌ها کار می‌کند. قبل از پیوستن به هی گروپ، ویلیام مدیر جهانی جبران خدمات در شرکت لیندا[۵] بوده است و در حوزه خدمات مالی دایملر با ایفای نقش‌های گوناگون در آلمان و آمریکا کار کرد. او مسیر شغلی خود را به عنوان مشاوری در حوزه اجرای پرداخت‌ها آغاز کرد و در این نقش برای بسیاری از سازمان‌های جهانی عمده، کار کرد. ویلیام مدرک مدیریت بازرگانی دارد.
- لیسا امرسون[۶] معاون بخش جبران خدمات کل برای شرکت مک دونالدز در سطح جهانی است. لیسا این مسئولیت را در همه حوزه‌های مربوط به استراتژی منافع و جبران خدمات مک دونالدز و نیز اجرای آن در سطح جهانی بر عهده داشته است. این مسئولیت شامل اجرای مبتنی بر جبران خدمات، خط مشی برنامه‌ریزی موجودی انبار، ترک خدمت، دفاعیات، بهداشت و منافع بازنشستگی می‌شود. علاوه بر این، او مسئولیت‌های سپرده‌گذاری را انجام داد و به‌طور منظم با کمیته جبران خدمات هیات مدیران در تعامل بود.
- پرفسور اریک انگسیث[۷]، مدیر اجرای پاداش‌ها و عضو گروه رهبری جهانی

1- Macom BV
2- LTD
3- William Eggers،
4- Hay group
5- Linda
6- Lisa Emerson
7- Eric Engesaeth

اجرای پاداش‌ها در هی‌گروپ است. او به شرکت‌های بین‌المللی، هیات‌های اجرا، هیات‌های نظارت و پیرامون حقوق‌های مدیران ارشد مشاوره می‌دهد. ارباب رجوعان او شامل همه بخش‌های صنعت می‌شود. اریک در حال حاضر در تیاس[1] مسئول مدیریت جبران خدمات است. او کتاب‌هایی نیز دارد، او نویسنده کتاب «اصول پاداش مدیران» در سال ۲۰۰۸ و «مدیریت تعهدات جبران خدمات» در سال ۲۰۱۱ است.

- پیرکو اریکسن[2]، مدیر ارشد توسعه منابع انسانی و رویه‌های کسب و کار در مرکز خدمات مالی ای جی[3] در آلمان است. تجارب حرفه‌ای عمده: مدیریت استعداد بالقوه و عملکرد، مدیریت استعداد بهبود اجرا، مدیریت منابع انسانی، تنوع و فرهنگ، گزارش و کنترل منابع انسانی. مطالعات: تحصیلات او در مورد مدیریت رسانه و بهبودهای سازمان است. تجربه بین‌المللی: ۵ سال سابقه مدیریت حساب‌های ملی در سنگاپور، منطقه آفریقا و آسیا- اقیانوسیه.
- وته گالمیستر[4]، معاون موسسه برای انتقال نوآوری‌ها و مدیریت پروژه در آکادمی بین‌المللی گیمب[5] در دانشگاه آزاد برلین، و عضو هیات ای، آر، پی[6] در گیمب است. شایستگی‌های اصلی: انتقال نوآوری از تولید ایده تا پیاده‌سازی. بهبود روش‌ها و کارکردها. مدیریت ارتباط با مشتری. بهبود و تثبیت برند طراحی ارتباطات و ارتباطات برای محصول.
- مایکل گریفیتس [7] در حال حاضر مدیر ارشد در زمینه رهبری جهانی و بهبود کارمند برای گروه راش[8] است که مدیریت استعداد جهانی و بهبود فرآیندهای رهبری را تحت‌نظر دارد. اصالتاً اهل کالیفرنیا است و او در

1- Tias
2- Pirkko Erichsen
3- AG
4- Vte Gallmeister
5- gGmbh
6- E.R.P
7- Michael Griffitts
8- Roche

رشته روانشناسی اجتماعی از دانشگاه کلمبیا فارغ‌التحصیل شد و برای روچه در نیوجرسی نیز کار کرده است و او هم اکنون در سان فرانسیسکو در منطقه بای آرنا[1] با همسرش و ۳ فرزند خود زندگی می‌کند.

- اولیور گروهمان[2]، در حال حاضر معاون ارشد در گروه خودروسازی مرسدس بنز است و بر بخش‌ها نظارت می‌کند. مدیریت فعالیت‌های منابع انسانی در ۲۲ کشور را بر عهده دارد، بیش از ۱۶ سال تجربه کاری به عنوان کارآموزی منابع انسانی دارد. مسیر شغلی او با وکالت شروع شد و درست قبل از پیوستن به دایملر در سال ۱۹۹۹، در حرفه منابع انسانی در آفسانسا[3]مشغول به کار شد. او مسئولیت‌های متنوعی شامل مدیریت کارکنان خارجی، سی اند بی[4]، کنترل منابع انسانی، مدیریت استعداد، رئیس منابع انسانی و همچنین تجربه وسیعی در حوزه مدیریت تحول دارد.
- توماس گروهل[5]، عضو تیم مدیریت داچ[6] در هی گروپ است. در این نقش، توماس برای کسب و کار خدمات و محصول استاندارد شده در حوزه‌های جبران خدمات و منافع، مدیریت استعداد، شیوه‌های تشخیص و پژوهش‌های مربوط به کارکنان مسئولیت دارد. توماس به سازمان‌های ملی و جهانی در صنایع متنوع مشاوره‌هایی می‌دهد تا تصمیم‌های آگاهانه‌ای در مورد استراتژی‌های پاداش با فراهم‌سازی اطلاعات دقیقی در مورد پایگاه داده کلی حقوق‌های هی‌گروپ در آلمان و استرالیا بگیرند.
- دکتر هیک هارتراث[7]، ۱۶ سال تجربه حرفه‌ای دارد و به تازگی رئیس پروژه برون‌سپاری حقوق بخش‌ها شده است، که ۳۰ کشور و حدوداً ۱۰۰

1-Bay Area
2- Oliver Grohmann
3- Ufthansa
4- C&B
5- Thomas Gruhle
6- DACH
7- Dr. Heike Hartrath

حوزه قانونی در اروپا و آسیا را شامل می‌شود. هیک مدرک دکترا خود را در مورد مطالعات منطقه‌ای آلمان، انگلیس و آمریکا گرفت. به عنوان یک نویسنده ثالث او یک سابقه در ارتباطات دارد و طی ۱۲ سال نقش‌های مختلف مدیریتی در منابع انسانی از بازاریابی و استخدام تا بهبود و حقوق و دستمزد منابع انسانی را بازی کرده است. او همچنین در سازمان جهانی در اروپا و آسیا فعالیت داشته است.

- دکتر توماس هاثمان[1]، معاون ارشد و مسئول اجرای پاداش رهبری در «هی گروپ» در کشور آلمان، استرالیا، سوئیس است. توماس حدوداً بیش از ۲۰ سال مشاور بوده است و نویسنده دو کتاب و مقالات متعدد در موضوعات مرتبط با پاداش است.
- اولریکا هیلدب راند[2] یک فرد مجرب بین‌المللی در زمینه اجرای برنامه‌های منابع انسانی با تابعیت دوگانه آمریکا و آلمان است. او دارای یک مدرک اقتصاد از دانشگاه کارل- ووم- اسایتزکی[3]شهر اولدنبرگ[4] آلمان است. تخصص او در زمینه‌های مدیریت کسب و کارهای استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، روانشناسی سازمانی و صنعتی است. او بیش از ۱۰ سال را در تیم‌های منابع انسانی صنعت خودروسازی به‌طور موفقیت‌آمیزی گذرانده است.
- اندرس هوفمن[5] از سال ۲۰۱۱، شریک مدیریت در گروه مشاوران مدیریت هویک[6] بوده است. او تجربه ۱۶ ساله از وظایف منابع انسانی بین‌المللی دارد. رئیس بخش جبران خدمات و انتقال‌ها، رئیس منابع انسانی در دفتر مرکزی بیلفینگر اس ای[7]و مدیر اجرایی و جبران خدمات در ساپ ای-

1- Dr. Thomas Haussmann
2- Ulrika Hildebrand
3- Carl-vom-ossietzky
4- Oldenburg
5- Andreas Hofmann
6- Hoyck
7- Bilfinger SE

جی[1]، بخشی از سوابق شغلی اوست.

- کارن هاگیز[2] بیش از ۲۰ سال در این حرفه است. او همه حوزه‌های منابع انسانی را در شرکت‌های فورچون ۵۰۰ و درجه اول تجربه کرده است. او اخیراً یک بخش منابع انسانی از پایه تاسیس نمود تا به شرکت‌های کوچکی که نیازمند یک بخش منابع انسانی رسمی هستند، کمک کند. در این بخش او با موفقیت توسعه سازمانی را پیاده‌سازی کرد و برنامه‌های مدیریت را تغییر داد که در افزایش اثربخشی رهبری تاثیرگذار بود. او به عنوان مشاور منابع انسانی و آموزش برای شرکت‌های آمریکایی و کانادایی کار کرد. همچنین او یک کمک مربی در یک دانشکده است.
- دکتر ماورین هانترز[3] متخصص در مدیریت تغییر سازمانی و توسعه رهبری است. در حال حاضر او در شرکت آی بی ام و در زمینه شناسایی و توسعه کسب و کار و رهبران فنی کار می‌کند. قبل از کار در آی بی ام، حوزه مشاوره ماورین، رویکردهای استراتژیک متنوعی را در بر می‌گرفت که شامل آمادگی برای تغییر، فرهنگ سازمانی و تحول می‌شد. ماورین دارای مدرک کارشناسی رفتار سازمانی از دانشگاه یال، مدرک کارشناسی ارشد در روانشناسی سازمانی از دانشگاه کلمبیا، مدرک کارشناسی ارشد روانشناسی بالینی و دکترا روانشناسی اجتماعی از دانشگاه ایالت جورجیا است.
- لورنز ایلینگ[4] در شرکت آی پوتنشال[5] حضور دارد و مشاور منابع انسانی در زمینه صنعت دیجیتال اروپا است. به عنوان مدیر بخش تحقیق و توسعه مستقیم مدیران دیجیتال در برلین، لورنز[6] و تیمش که از مشاوران بسیار حرفه‌ای تشکیل شده است، هر تحقیقی که برای راه‌اندازی کسب و کاری لازم باشد، هر شرکت اینترنتی و حتی نیازهای فصلی شرکت یا نیازهای نائب

1- SAP AG
2- Karen Hughey's
3- Dr. Mavreen Hunter's
4- Lorenz llling
5-I potential
6- Lorenz

رئیس که برای رشد و موفقیت بلندمدت بازار، رهبران کارآفرین و متخصصان دیجیتال مورد نیاز است، ارائه می‌کنند.

- اکارد جنسن[1]، در حوزه‌های مدیریت دولتی، اقتصاد و مدیریت کسب و کار خبره است و تجربه‌ای ۳۰ ساله در بخش ممیزی، مشاوره کسب و کار، مدیریت تغییر، توسعه اجرایی و عملیات منابع انسانی دارد. او یک سوم زندگی حرفه‌ای خود را در آسیا گذرانده است و در سال ۲۰۰۷ در سنگاپور اقامت گزید. پس از ۲۴ سال کار با دایملر او تصمیم گرفت که گروه را ترک کند و یک مؤسسه منابع انسانی تاسیس کرد. مؤسسه او، خدمات مشاوره منابع انسانی (انطباق‌پذیری منابع انسانی و ممیزی منابع انسانی) و پشتیبانی از عملیات منابع انسانی را در شرکت‌های کوچک را بر عهده دارد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملیات منابع انسانی را به صورت ۱۰۰٪ هماهنگ انجام دهند.
- نیکل مکین[2]در حال حاضر مدیر ارشد منابع انسانی در شرکت مرسدس بنز است و ۱۵ سال سابقه کاری در صنعت خودرو و در شرکت‌های مشاوره منابع انسانی دارد. نیکل دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های مردم‌شناسی، روان‌شناسی و ارتباطات است و همچنین دیپلم اقتصاد دارد. در طی مراحل مختلف سیر شغلی خود، او نقش‌های مدیریتی متنوعی را در همه رشته‌های اصلی منابع انسانی همچون سطوح عملیاتی، استراتژیک و پروژه و در دفاتر مرکزی جهانی و نیز در محدوده‌های اروپا، آسیا و جنوب شرقی آسیا ایفا کرده است.
- کارن ماینر[3]مالک و مدیر عامل شرکت ال ال سی[4]است که در زمینه استعدادهای درخشان فعالیت می‌کند. شرکت او راه‌حل‌های مدیریتی برای مشتریان شامل شرکت‌های جهانی در خدمات مالی و خودرو،

---

[1]- Eckart Jensen
[2]- Nicola Mackin
[3]- Karen Minor
[4]- LLC

دارویی و خرده‌فروشی ارائه می‌دهد. کارن[1]، تیم‌های هدایتی برای توسعه و ارائه مدیریت عملکرد، استخدام و مربیگری و به طور مستمر مشاوره، برنامه‌ریزی جانشینی، آموزش و توسعه رهبری دارد. کارن تحصیلات ام بی ای خود را در دانشگاه ملی گذراند و مدرک کارشناسی رشته توسعه انسانی از دانشگاه ایالت وین[2] گرفت.

- براین مول[3] با تمرکز ویژه برای شراکت با سازمان‌های برتر در زمینه بازاریابی، ارتباطات، تکنولوژی، تجارت الکترونیک و رسانه‌ها به عنوان مدیر استعدادهای درخشان بود. او به عنوان یک مشوق استخدام همکاری کننده بسیار مورد توجه قرار گرفت چرا که با ایجاد و هدایت تیم‌های استخدام مترقی، یک رکورد ثبت کرده بود. او مدرک کارشناسی ارشد خود را در رشته ارتباطات و بازاریابی از دانشگاه ایالت میسوری دریافت کرد و به عنوان استخدام‌کننده در شرکت جهانی ماکان[4] تجربه‌هایی کسب نمود.
- جنز پیزرت[5] شریک و مدیر اجرای برنامه ای، آر، پی در شرکت گیمب است. او مالک شرکت ورتریب[6] نیز است و ۱۰ سال تجربه مدیریت شرکت تولیدکننده دارو و محصولات مصرف کنندگان سوئیسی را بر عهده دارد. او دارای ۲۰ سال سابقه کار در نقش مشاور در مرکز مشاوره بین‌المللی نیز است. شایستگی‌های عمده او شامل مدیریت مبتنی بر هدف کسب و کار، شناسایی و حل خلاقانه ریسک‌های موجود در مسیر توسعه کسب و کار و استفاده از حس شهودی عالی برای حل انواع مشکلات می‌شود.
- دکتر سیلک پیچ[7] مدیر مؤسسه بین‌المللی مدیریت منابع انسانی در

1- Karen
2- wayne
3- Brain Moll
4- Mccann
5- Jens Peisert
6- Vertriebe
7- Dr Sylke Piech

آکادمی بین‌المللی است که در زمینه‌های آموزش به شیوه‌ای نوآورانه، روانشناسی و اقتصاد در دانشگاه آزاد برلین فعالیت می‌کند. حوزه‌های تخصصی او: توسعه تیمی و فردی، پرورش استعدادهای بین‌المللی، مدیریت تیم و مربیگری، بهینه‌سازی فرآیندهای استخدام خارجیان و ساده‌سازی ساختارهای ارتباطات شرکت به شیوه‌ای موثر.

- یوون پرانگ[1] سرگروه ارشد در مک دونالد است و وظیفه جبران خدمات و مزایای کارکنان و سرپرستی تیم‌های پرسنلی را در یکی از بزرگترین برندهای جهانی در آلمان را بر عهده دارد. او به کمک تیم خود، ایده‌ها، چارچوب‌ها، فرآیندها و نیز راه‌حل‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات فراهم می‌سازد تا نیروی مورد نیاز خود را جذب و انگیزه دهد و در نهایت اینکه دارایی‌های حیاتی سازمان را حفظ نماید. سابقه کاری پیشین او شامل نقش‌های گوناگون در شرکت «تکنولوژی‌های اینفینون[2]»، مشاوران مدیریت کوپرز[3] و شرکت «زیمنس» است. خانم یوون مدرک ام بی ای خود را از ایالت متحده آمریکا و مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد از فرانسه و آلمان گرفت.
- جیمس پرویس [4] رئیس جذب استعدادهای درخشان در مرکز سرن[5] است. او بیش از ۲۰ سال تجربه در مدرن‌سازی و بهبود فرآیندها و کار با فناوری‌های مبتنی بر وب را داراست. در سال ۲۰۰۷ او به تیم مدیریت منابع انسانی شرکت سرن که قصد پیاده‌سازی استراتژی جدید منابع انسانی خود را داشت، ملحق شد. با علاقه‌ای که به استخدام داشت او تلاش کرد تا فرآیندهای جدیدی را خلق کند و تمایزهایی را ایجاد کند. دستیابی به دانش برتر، به مهارت‌های عالی نیاز داشت و چالش تیم جیمس این بود که این مهارت‌ها را کشف، جذب و انتخاب کنند تا نیاز امروز و فردای شرکت

1- Yvonne Prang
2- In Fineon
3- Kienbaum□P.W.Coopers
4- James Purvis
5- CERN

سرن را تامین کنند.

- دکتر کونراد کی‌هر[1]، به عنوان یکی از متخصصان جهانی اداره‌کننده هی گروپ در زمینه‌های ارزیابی شغل، شفافیت و اثربخشی سازمانی، تعهدهای ارزشی و پرداختی و... است. کونراد بیش از ۲۰ سال است که با مشتریان ملی و بین‌المللی فعالیت دارد. او به مشتریان و همکاران در زمینه‌های اثربخشی سازمان، تفسیر و تبدیل مدل‌های سازمانی به نقش‌های مورد نیاز، سطوح پرداخت و تیم‌های پاداش، خدمت می‌کند. او دیپلم ریاضی و فیزیک دارد و دکتری خود را در دانشگاه پادر بورن[2]در آلمان گذرانده است.
- راینر اسچاتزل[3] رئیس بخش مدیریت و ارزیابی عملکرد در شرکت هافمن لا روچه[4] در بازار سوئیس است. او برنامه کشف استعداد جهانی را با ۲۰۰ واسطه از ۱۴۰ کشور دنیا و با بیش از ۸۰،۰۰۰ کارمند که با یک پلت فرم مشترک فعالیت می‌کردند در شرکت روچه ایجاد نمود. تخصص مدیریتی: مدیریت عملکرد و پاداش‌های در مرکز خدمات مالی زوریخ در سطح جهانی، برنامه سرمایه اجتماعی به همراه آرتور اندرسون در آلمان.
- جانینا شونبک[5]مشاور ارشد و مدیر پروژه ای آر پی در شرکت‌های گمبت است. شایستگی‌های مهم او: مدیریت بین‌المللی و میان فرهنگی، طراحی مدل‌های ارتباطات، بازاریابی بین‌المللی، تحقیقات بازاریابی، رفتار مصرف‌کننده، تحقیقات رضایت سنجی، روانشناسی صنعتی و سازمانی. تحصیلات: دیپلم منشی‌گری.
- مانفرد شونبک[6] در پروژه ای آر پی در شرکت‌های گیمب، شریک است.

1- Konrad Keiher
2- Paderborn
3- Rainer Schaetzle
4- Hoffmann-La Roche
5- Janina Schonebeck
6- Manfred Schonebeck

رئیس آکادمی بنز در شهر کارل[1]است. روان درمان رفتارهای وسواسی است و مدیر موسسه ابداعات و نوآوری و مدیریت پروژه‌های بین‌المللی آکادمی شرکت‌های تضامنی گیمب در دانشگاه آزاد برلین آلمان است. تخصص‌های اصلی: تحقیقات ارتباطات، فرآیندهای هوشمندانه و خلاق، روانشناسی سازمانی، رفتاری و ذهنی، تحقیقات آزمایشگاهی، شناخت، احساسات، انگیزه. تحصیلات: دیپلم روانشناسی.

- لین اسچاستر[2] یک مربی اجرایی، مشورت‌دهنده، مورد اعتماد و یک مشاور سازمانی است و لین، یک رهبر اجرایی و یک مربی و مشاور سازمانی است که با اکثر مدیران اجرایی گروه سی سویت[3] کار کرده است. لین[4]، ۱۱ سال در آی بی ام بوده و پس از آن به عنوان مدیر عامل شرکت مشاوره بوتیک بر موضوعاتی همچون مربیگری عملی، ارزیابی، یکپارچه‌سازی خرید، رهبری، تدوین استراتژی و توسعه رهبری اجرایی تمرکز کرد. مشتریان او عمدتاً ۱۰۰ شرکت برتر مجله فورچون هستند.
- کارلا کی شول[5]با بهبود فرآیندها و ابزارهای منابع انسانی، اثربخشی و کارایی راه‌حل‌های مطرح شده برای کسب و کار را افزایش داد و عامل بهبود اثر بخشی در بخش منابع انسانی شرکت آرو الکترونیکس[6]شد. او با تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی، مسیر شغلی خود را به عنوان یک مشاور داخلی و خارجی در ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون آغاز نمود و در همه زمینه‌های تخصصی منابع انسانی برای تعیین روش‌های گزینش موثر و نشان دادن تاثیر کسب و کار بر آن روش‌ها فعالیت نمود.
- اولاف بی تایتس[7]مدیر عامل آکادمی بنز در شرکت کارل[8] است. در ابتدا

---

[1]- Carl
[2] - Lynn Schuster
[3]- C-Suite
[4]- Lynn
[5]- Carla K.Shull
[6]- Arrow Electronics
[7]- Olaf B.Tietz
[8]- Carl

او در آکادمی گیمب و مدیر موسسه انتقال نوآوری و مدیریت پروژه در آکادمی بین‌المللی دانشگاه آزاد برلین بود. تخصص‌های عمده او: طراحی نوآورانه پروژه، تقسیم‌بندی بخش‌های لوکس مشتری، مصاحبه‌های عاطفی مبتنی بر باز خورد، ابداع محصولات جدید، اینترنت، تبلیغات در رادیو، تلویزیون و تحقیق بر روی عواطف و احساسات است.

- آگنس تسی[۱]، در حال حاضر معاون منابع انسانی در شرکت صنعتی آمریکایی در منطقه آسیا اقیانوسیه با درآمد بالغ بر ۲۳ میلیارد دلار است. او در حال حاضر در شانگهای است. او در این شرکت، رهبری وظیفه‌ای منابع انسانی استراتژیک در منطقه آسیا اقیانوسیه پیاده کرده است و اصالتاً اهل هنگ‌کنگ است. او بیش از ۱۰ سال در شانگهای کار کرده است. او پست‌های ارشد منابع انسانی در شرکت‌هایی همچون فیلیپس[۲] و وی آر گریس[۳] در کشور چین بر عهده داشته است. او دانش عمیقی از فرآیندهای منابع انسانی در چین و نیز در منطقه آسیا اقیانوسیه دارد. آگنس[۴] همچنین یک گواهینامه مربیگری اجرایی دارد.
- کریستین ویس[۵] یک مدیر پروژه با تجربه و یک متخصص در تحول سازمانی و برنامه‌ریزی انسانی و بهینه‌سازی است. او به شرکت‌های جهانی و متوسط مشاوره می‌دهد. کریستین در آلمان مشغول اجرای برنامه‌های «ایجاد سازمان‌های اثربخش» برای هی گروپ است. او مسیر شغلی خود را با کار در شرکت یونیسیز[۶] آغاز کرده است و مدتی بعد به عنوان شریک در گروه مشاوره بوتیک در آلمان فعالیت نمود. کریستین مدرک استادی خود را در رشته اداره کسب و کار در دانشگاه ریجنسبرگ[۷] کسب کرد.

---

[1]- Agnes Tse
[2]- Philips
[3]- WR Grace
[4]- Agnes
[5]- Christian Weiss
[6]-Unisys
[7]-Regensburg

- راینر ویلند[1]، سه سال دوره‌ی کارآموزی خود را به عنوان سازنده ابزارآلات گذراند. بعد از آن به عنوان قالب‌ساز در یک شرکت خودروسازی در جنوب غربی آلمان به مدت ۱۲ سال فعالیت نمود. او مسئول برنامه‌ریزی فرآیندها در بخش ماشین‌آلات شد. ۲ سال بعد او به مرکز آموزش شغلی با عنوان استاد آموزشی ملحق شد. ۸ سال پیش او یک وظیفه بین‌المللی را در چین بر عهده گرفت. در ابتدا او یک سیستم آموزش شغلی را اجرا کرد و در حال حاضر در شرکت بزرگ تولیدکننده اتومبیل در شهر بیجینگ مسئول آموزش کارکنان یقه آبی است.
- پروفسور جوزف ویلند[2] مدیر موسسه تعالی رهبری در دانشگاه زپلین[3] در شهر فردریچشافن[4] است. پیش از این، او در دانشگاه علوم کاربردی کونزتانز[5]، استاد مدیریت بازرگانی و معاون پژوهش‌های دکتری آنجا است. تخصص او در زمینه سازگاری و اخلاق در کسب و کار برای چندین دهه، افتخارات زیادی برای او به ارمغان آورده است. او مشاور و ناظر انطباق در بانک جهانی نیز است. در سال ۲۰۱۴، آخرین کتاب او با عنوان «اخلاق در حکومت، ایجاد ارزش جهانی، سازمان اقتصادی و هنجارمندی» چاپ شده است.
- ماتیاس زیوچ[6] موسس و مدیر عامل شرکت منابع انسانی ام نکست[7]، که یک آکادمی بین‌المللی و یک شرکت مشاوره که به دنبال تعالی در مدیریت منابع انسانی است، می‌باشد. ماتیاس بیش از ۲۵ سال تجربه در زمینه منابع انسانی دارد و ۱۵ سال در پست‌های عالی رتبه دایملر و مرسدس بنز و نیز عضو انجمن‌های مدیریت منطقه‌ای در آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه، بوده است.

1- Rainer Wieland
2- Josef Wieland
3- Zeppelin
4- Friedrichshafen
5- Konstanz
6- Matthias Zeuch
7- Mnext

فصل ۱

بازاریابی و استخدام منابع انسانی

مقدمه

بازاریابی منابع انسانی

نیکل دسین

بازاریابی منابع انسانی شامل فعالیت‌های کشف نامزدهای فعال و منفعل که روحیات و مهارت‌های مدنظر شرکت را دارا می‌باشند، می‌شود.

بازاریابی منابع انسانی باید براساس یک طرح با ارزش کارفرما (EVP) که به‌طور واضح تعریف شده و دارای ارتباطات مناسب است، باشد. EVP یک مجموعه از عبارات تعیین وضعِیّت است که چگونگی طراحی یک شرکت به عنوان یک کارفرمای جذاب را نشان می‌دهد.

استخدام

فرآیندهای استخدام ابزاری برای بکارگیری افرادی است که به شرکت تمایل دارند و نیز کسانی که روحیات و مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز نقش‌ها را دارند.

فرآیند استخدام شامل کشف نامزدها، ارزیابی اولیه، گزینش نهایی، پیشنهاد شغلی و تعهدات می‌شود.

در حالی که فعالیت‌های منابع انسانی معمولاً تمرکز درونی دارند، بازاریابی و

استخدام منابع انسانی بیشتر توجه و تمرکز بیرونی دارد. شیوه‌ای که شرکت، خودش را به عنوان یک کارفرما و از طریق بازاریابی منابع انسانی معرفی می‌کند تأثیر عمده‌ای بر تصویر کلی بیرونی شرکت دارد.
استخدام تأثیر مهمی بر شهرت شرکت دارد:

- تعیین مکان شغل بر رشد و امیدواری به آینده تأثیر دارد.
- سطح احترام و ادب و مهربانی شرکت به افرادی که گزینش شده اما انتخاب نشده‌اند، ارزش‌های واقعی و فرهنگ شرکت را نشان می‌دهد.
- متقاضیان شغل تجربیاتشان چه خوب چه بد را در مورد فرآیند گزینش از طریق رسانه اجتماعی به اشتراک می‌گذارند.
- نامزدها ممکن است مشتریان کنونی یا آینده شرکت باشند.

برندسازی کارفرما

ماتیاس زیوچ

قبل از هر چیز رقابت را تجزیه و تحلیل کنید
تحلیل کنید که چگونه رقبای عمده شما، برندهای کارفرمایشان را ایجاد کرده‌اند.
پیام‌ها را هدفمند کنید
پیام‌های بازاریابی منابع انسانی خود را برای گروه‌های هدفتان مشخص کنید و شیوه‌های هنری و خلاق برای این پیامدها را بکار بگیرید.
به صورت واضح و مستقیم پیام‌رسانی کنید
در پیام بازاریابی منابع انسانی، به افراد به صورت مستقیم اطلاعات دهید. (برای مثال، بجای بیان عبارت "کار کردن در ABC عالی" است، باید این آورده شود "به ABC بیایید چرا که ما شغل‌های عالی برای شما داریم").
در نظر گرفتن تفاوت‌های محلی
در رابطه با شرکت‌های چند ملیتی تفاوت‌های خاص کشورها را نسبت به برندهای کارفرما در نظر بگیرید مگر اینکه شما یک تیم بین‌المللی در سطح عالی داشته باشید که به‌طور مکرر در میان کشورها بگردند. در این مورد، داشتن تنها یک برند