

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ПУТЁМ
РАЗВИТИЯ HR-БРЕНДА
(НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ЦИФРОМАРКЕТ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001441
Жердевой Ольги Юрьевны

Научный руководитель:
ассистент кафедры
управления персоналом
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. HR-бренд организации: основные понятия и подходы.....	6
1.2. История становления HR-брендинга в России и за рубежом.....	16
1.3. Методы и показатели оценки эффективности HR-бренда в организации.....	33
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ HR-БРЕНДИНГА В КОМПАНИИ «ЦИФРОМАРКЕТ».....	38
2.1. Организационно-экономическая характеристика Компании «Цифромаркет».....	38
2.2. Анализ системы управления персоналом и использования трудовых ресурсов в Компании «Цифромаркет».....	45
2.3. Изучение актуального состояния HR-бренда Компании «Цифромаркет».....	59
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ HR-БРЕНДА КОМПАНИИ «ЦИФРОМАРКЕТ».....	69
3.1. Мероприятия по формированию HR-бренда компании «Цифромаркет».....	69
3.2. Оценка эффективности предложенной программы мероприятий..	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современном мире, рынок труда – это рынок кандидатов, за которыми работодатели ведут ожесточенную борьбу, что, безусловно, связано с дефицитом квалифицированных специалистов. Если в прошлые года привлекательность организации оценивалась по финансовым показателям, сейчас же на первый план выбивается интеллектуальный потенциал бизнеса. Исходя из этого, предприятия стали использовать инновационные методы маркетинговых инструментов, с помощью которых определяют, и апробировать новые способы управления персоналом. Так же у работодателей вырос интерес к формированию имиджа и HR-брендингу, таким образом, HR-бренд стал новым актуальным витком в развитии сферы управления персоналом.

Имидж организации играет колоссальную роль во всех выполняемых функциях службы управления персоналом, которые направлены на формирование положительного имиджа работодателя на рынке труда, с целью бесперебойного привлечения и удержания лучших специалистов. В свою очередь HR-бренд – привлекательный сформированный имидж и репутация компании.

HR-брендинг – это позиционирование организации на рынке, отличия от конкурентов и престиж трудоустройства среди профессионалов.

Предприятие должно думать о том, как выгоднее представить себя в глазах клиентов, конкурентов и сотрудников в условиях жесткой конкуренции, занимая при этом позиции ТОП. Как сделать так, чтобы самый высококвалифицированный и профессиональный персонал сам жаждал трудоустроиться и сотрудничать с Вашим предприятием? Ответ прост, нужно реализовать эффективную систему управления HR-брендом организации, посредством внедрения социально-значимых для сотрудников и

для клиентов мероприятий, позиционирующих Вашу организацию, как самую лучшую.

Формирование HR-бренда организации направлено на снижение затрат на удержание и привлечение персонала и формирование имиджа организации на рынке труда.

Цель HR-бренда на внешнем рынке – это повышение привлекательности компании в глазах потенциальных сотрудников, улучшение имиджа компании в соответствии с корпоративными целями и ценностями и привлечение лучших профессионалов.

Внутри Компании: выстраивание культуры, ориентированной на результат, повышение лояльности и вовлеченности персонала, сокращение оттока персонала и реализация стратегии Компании.

Степень научной разработанности темы. В качестве теоретической базы исследования использовались достижения как отечественной, так и зарубежной науки. В частности, это работы таких передовых ученых в области исследования трудовых ресурсов, организации труда, экономики предприятия, как Гастев А.К., Керженцев П.М., Струмилин С.Г., а также Тейлор Ф., Эмерсон Г., Файоль А., Форд Г.. Были рассмотрены труды современных авторов, таких как Абалкин Л.И., Барабах С.А., Гриневич М.С., Ионова Н.В., Касимовского Е.В., Колесова В.П., Травина В.В. и т.д., которые рассматривают эту проблему в рамках совершенствования её отдельных элементов.

Объектом исследования является Компания «Цифромаркет», на базе которой проводилась оценка эффективности HR-бренда.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие и экономические отношения, возникающие в процессе формирования HR-брендинга в Компании «Цифромаркет».

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию программы формирования HR-бренда Компании «Цифромаркет».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические и методические аспекты организации и совершенствования HR-брендинга.
2. Изучить организационно-экономическую характеристику Компании «Цифромаркет», а также проанализировать систему управления персоналом.
3. Провести исследования основных показателей эффективности существующего HR-бренда Компании «Цифромаркет».
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы эффективного HR-брендинга и имиджа Компании «Цифромаркет» и оценить их социально-экономическую эффективность.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в следующем: представление теоретических и аналитически обоснованных мероприятий, которые направлены на совершенствование программы формирования HR-бренда организации.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили документы Компании «Цифромаркет». Были использованы бухгалтерский баланс предприятия за 2015-2017 года, годовой отчет 2017 года. Проанализировать количественный и качественный кадровый состав завода позволили штатное расписание 2015-2017 годов, отчет по персоналу. Изучение структуры Компании было подготовлено на основе локально-нормативных актов таких как, программа формирования HR-бренда Компании «Цифромаркет», должностные инструкции работников и т.д.

При написании выпускной квалифицированной работы были использованы такие **методы исследования**, как анализ документов, анализ статистических данных, синтез, структуризация, обобщение, расчетно-аналитический метод, анкетирование.

Структура выпускной квалифицированной работы. Выпускная квалифицированная работа состоит из введения, трех структурированных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. HR-бренд организации: основные понятия и подходы

HR-брендинг – это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли.

На самом деле имеется в виду мероприятия, направленные на повышение заинтересованности соискателя на вакантную должность в организации. Это является первым принципиальным отличием от товарных рынков и рынков оказания услуг. Стандартно, что потребитель товара или услуги платит определенную цену поставщику (производителю). Но «Потребителем» в данном случае будет соискатель работы, компания должна заинтересовать его и замотивировать на эффективную деятельность. И если в товарном рынке большее значение имеет количество покупателей (товаров и услуг) нежели качество этих покупателей, то в борьбе на рынке труда большую актуальность приобретает скорее качество (профессионализм, квалификация, образование), нежели количество. Кроме того, этот качественный показатель, преобразуясь в добавленную стоимость, которую генерирует работник, становится ценой, которую платит работодателю сотрудник. «Производителем» услуги по предоставлению рабочего места при этом является работодатель, который кроме предоставления услуги как таковой (затраты на организацию рабочего места, производственного процесса и т.д), еще и выплачивает заработную плату работнику. В итоге, чтобы «услуга продавалась» с эффектом для ее производителя (работодателя), необходимо, чтобы добавленная стоимость, генерируемая работником, была выше затрат на «производство услуги».

Работодатель считает себя не «производителем», а «потребителем», мотивируя это тем, что платит деньги (заработную плату), соответственно считая себя клиентом, а он всегда прав (так учат нас зарубежные профессионалы маркетинга и продаж) и занимают иногда, мягко говоря, не корректную позицию по отношению к персоналу в этом изаключается первопричина торможения в развитии HR-процессов в компании и в частности HR-брендинга.

HR-бренд – это образ компании в сознании сотрудника, потенциальных работников и на рынке труда в целом. Задача собственника бизнеса – сгенерировать концепцию максимально привлекательного HR-бренда, стимулируя желание людей «потреблять» его. Особенно это актуально в условиях кадрового дефицита. Профессионал имеет возможность выбрать работодателя, условия труда у которого отвечает его запросам или работодателя, который на рынке будет выглядеть привлекательней, не смотря на, возможно, менее выгодные условия труда. В «борьбе» за эффективный персонал компаниям приходится изобретать новые способы привлечения и удержания сотрудников. Это часть стратегического развития предприятия, в которой HR-бренд играет первостепенную роль. Стоит понимать, что специфика образа компании такова, что его нельзя создать искусственно – он формируется годами. Четкое следование заданной концепции HR-бренда является условием поддержания его привлекательности на рынке труда.

На создание имиджа Компании в первую очередь влияют различные мнения и рекомендации:

- актуальных, бывших, потенциальных сотрудников (и даже их родственников, друзей и т.д.);
- партнеров компании;
- конкурентов компании;
- клиентов компании.

Рассмотрим подробно первую категорию, так как она наиболее важна. Некто может быть сегодня вашим сотрудником, а завтра стать партнером, клиентом и даже конкурентом.

Актуальные сотрудники – это первоисточник информации о компании, поэтому формирование позитивного имиджа в их глазах является основой привлекательности работодателя во внешней среде. Когда сотрудник с гордостью рассказывает своим знакомым об условиях труда, корпоративном отдыхе за границей, обучении и возможности профессионального роста, достойном социальном пакете и пр., компания приобретает свое «уникальное торговое предложение», выделяющее ее среди конкурентов. Давно известно, что рекомендация – лучший способ рекламы. Каждый сотрудник расскажет минимум пяти знакомым о своей работе, они, в свою очередь, при случае вспомнят об этом в беседе с еще двумя-тремя друзьями и так далее. По сути, мнение одного может стать мнением 10-15 человек – так называемый эффект «снежного кома».

Бывшие сотрудники. Очень важная категория. Они не стесняются в своих характеристиках относительно бывшего работодателя. Этот факт следует учитывать при расставании с персоналом. Хорошим примером является Клауса Кобьелла – владельца конференц-отеля «Schindlerhof» в Нюрнберге. Клаус является признанным гуру в области мотивации персонала. Его отель входит в десятку наиболее привлекательных работодателей Европы. Выступая на конференции «Дни Бизнеса», бизнесмен рассказал, как расстается со своими сотрудниками. В частности, при увольнении одного из менеджеров, проработавшего в отеле более 10 лет, Клаус подарил ему на прощанье часы «Rolex» стоимостью несколько тысяч евро. Многие не поняли владельца гостиницы. Но Клаус объяснил, что об этом подарке узнает, как минимум, 200 человек (что и произошло), и это, безусловно, положительно скажется на репутации компании.

Потенциальные сотрудники. Это те люди, которые проходят собеседование в вашей компании. Во время ожидания собеседования в офисе

работодателя потенциальный сотрудник успеваеt оценить компанию и составить первоначальное представление о ней. Он может услышать ругань директора, увидеть плохо оснащенные рабочие места, «кислые» лица персонала. Получив, после собеседования отказ, этот человек, скорее всего, вздохнет с облегчением и расскажет своим знаком, где «не стоит работать». А получив предложение, с неприязнью и чувством собственного достоинства отклонит его, и будет рассказывать конкурентам о полученных эмоциях.

Родственники – не менее важная категория. Наглядным примером послужит ситуация из собственного опыта. Работая в организации, выпала возможность посетить новогодний общий корпоратив, к сожалению родственников взять туда не удалось, но оценивая фотографии с корпоратива, его организацию, родственники стали позитивно оценивать Компанию и давать положительные отзывы своим знакомым и друзьям.

Не менее важным фактором поддержания HR-бренда являются публикации в специализированных СМИ, в сети Интернет, социальных сетях. Особенностью этого канала является контроль и управление информацией. И здесь речь идет, в первую очередь, о профессионализме PR-специалиста. Именно он должен искать и находить такие информационные поводы, которые способствовали бы созданию положительного HR-бренда. Стоит понимать, что рыночный бренд и HR-бренд – понятия не тождественные. Как ни странно, но лидер в своем сегменте рынка не всегда привлекателен для соискателя, а аутсайдеры зачастую могут гордиться преданными сотрудниками. PR-специалист, направляя материалы в СМИ, должен четко понимать свою цель: его задача – продвинуть рыночный бренд или HR-бренд. В последнем случае лучше работают аналитические статьи о системе мотивации сотрудников (на примере своей компании), пресс-релизы, бэкграундеры об участии коллектива в благотворительной акции, корпоративном выезде, о том, что в штат принят сотый, тысячный сотрудник и т.п. Подобная информация способствует позиционированию компании как

успешного игрока на рынке труда, хотя, безусловно, косвенно она влияет и на образ компании в целом.

Формирование HR-бренда – это кропотливая, каждодневная работа. Она способствует созданию эффективной системы управления персоналом и позволяет получать результаты, превосходящие ожидания. Есть множество инструментов, помогающих создавать и поддерживать позитивный имидж. Поэтому задача каждой компании – быть вне конкуренции на рынке труда, создав свой уникальный HR-бренд.

HR-бренд – это один из инструментов повышения эффективности бизнеса. Брендингом, как элементом комплекса маркетинга, занимается любая уважающая себя компания, так как на современном конкурентном рынке это прекрасная возможность заполучить лояльных последователей.

Первыми брендингом занялись маркетологи для повышения привлекательности торговых марок и закрепления в умах целевой аудитории тех или иных ключевых характеристик бренда. Целевой аудиторией таких посланий были в первую очередь клиенты и потребители. Те, кто был прозорливее, начал включать в коммуникации внутренние аудитории (сотрудников) и внешние, так как зачастую сами сотрудники были потребителями (на рынках FMCG) и лояльными адвокатами брендов своих работодателей.

В HR-брендинге существует два основных направления: внутреннее и внешнее (см. рис. 1.1)



Рис. 1.1. Основные направления развития HR-бренда

Целевая аудитория внутреннего HR-бренда – сотрудники компании. Начать его формирование стоит с исследования вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, с выявления основных факторов удержания персонала. Анализируя полученные данные, можно будет увидеть первоочередные задачи – а именно, что нужно скорректировать в системах адаптации, обучения, мотивации, внутренней коммуникации, а также в «окружающей среде», атмосфере компании. Если речь идет о формировании этих систем с нуля, то наиболее эффективное их построение будет завязано на ценностях и особенностях компании. Например, важный момент в правильно построенной программе адаптации – знакомство с топ-менеджерами компании. Лучшая основа для формирования корпоративной культуры – информация из первых рук – от первых лиц. Но и без справочника/книги/пакета/ диска для нового сотрудника тоже обойтись нельзя. Сложно сказать, каков вклад отдельной технологии удержания персонала в общий процесс: если налажены все системы, и в каждой из них используются наиболее эффективные инструменты (например, в системе обучения это могут быть наставничество, корпоративный университет, e-learning), лояльность и вовлеченность сотрудников будет расти.

Дэвид Ли советует: прежде чем заявить рынку труда о себе как о прекрасном работодателе, приложите усилия для того, чтобы это стало правдой. Для начала нужно:

1. Спросить у сотрудников, что они думают о компании как о работодателе;
2. Выяснить, в чем они видят сильные и слабые стороны компании;
3. Узнать у них, как компания выглядит в сравнении с другими работодателями;
4. Выяснить у новых сотрудников, что они слышали о компании и почему выбрали именно ее среди других потенциальных работодателей;
5. Спросить новых сотрудников, получают ли они то, чего ожидали;
6. Спросить сотрудников из разных профессиональных и социальных групп, что можно сделать, чтобы стать более привлекательным работодателем;
7. Действовать и меняться на основе этих данных. Самая страшная ошибка – это попросить у сотрудников отзывы, а затем отправить их в «Большую черную дыру отзывов сотрудников»;
8. Планировать значимые HR-процессы с большим вниманием и аккуратностью. Запрашивать у сотрудников пошаговую обратную связь по таким процессам, как наем, адаптация, любые организационные изменения, аттестация и т.д.;
9. Использовать секретное оружие HR-брендинга: привлекать менеджеров, которые знают, как создать благоприятную рабочую среду. Здравый смысл, подкрепленный исследованием Gallup Organization, говорит о том, что руководители являются наиболее важным фактором, влияющим на рабочий опыт сотрудника. «Сотрудники приходят в компанию, но уходят от менеджеров». Чтобы действительно стать работодателем, которого выбирают, а не просто говорить об этом, необходимо вкладывать средства в развитие руководства на всех уровнях;

10. Создать систему оценки эффективности менеджеров. Чтобы вложения преобразовались в сильный HR-бренд, необходимо оценивать применение новых управленческих навыков в водовороте ежедневной рабочей рутины;

Помимо этого, для формирования внутреннего HR-бренда имеют большое значение два процесса: эффективные внутренние коммуникации и система обучения и развития персонала.

Международная компания SAS Institute, лидер рейтинга 100 лучших работодателей журнала «Fortune» в 2010 году, практически с момента своего создания уделяла огромное внимание открытым и честным коммуникациям внутри компании. Непосредственная связь руководства и рядовых сотрудников и сегодня является ключевой частью культуры компании. От менеджеров компании требуется, чтобы они непосредственно и честно говорили с сотрудниками, всегда были готовы дать искренние ответы на возникающие вопросы и просили делиться идеями и давать обратную связь. Регулярные встречи топ-менеджеров с небольшими группами сотрудников проводятся в SAS в течение всего существования компании.

Элина Полухина, независимый эксперт, перечисляет следующие важные задачи системы внутренних коммуникаций:

- 1) сформировать единое информационное поле в компании;
- 2) формировать и постоянно поддерживать лояльность персонала;
- 3) формировать, корректировать и развивать корпоративную культуру.

Эффективные внутренние коммуникации должны:

- содействовать созданию климата доверия и участия в компании;
- демонстрировать, что руководство компании учитывает интересы сотрудников всех уровней при разработке стратегии и политики;
- обеспечивать постоянное информирование сотрудников об изменениях, ключевых решениях и достижениях в компании;
- мотивировать сотрудников через общественное признание отдельных успехов и достижений.

Роль внутренних коммуникаций особенно возросла в период кризиса: согласно исследованию WatsonWyatt, 83 % компаний использовали усиление и активизацию внутренних коммуникаций как антикризисный способ влияния на вовлеченность персонала.

В последние годы в России, как и во всем мире, наиболее востребован такой инструмент внутренних коммуникаций, как интранет, или внутренний портал. Это неудивительно, ведь создать внутренний портал можно с минимальными затратами, а в случае правильной реализации это приводит не только к усилению внутреннего HR-бренда, но и к сокращению временных затрат и росту производительности труда. Во втором разделе книги можно ознакомиться с рядом успешных проектов по созданию внутренних порталов.

Среди факторов выбора работодателя большой вес всегда имеет наличие больших возможностей для развития, обучения и карьерного роста. Лучшие работодатели даже в сложные экономические периоды стараются сохранить бюджет на обучение и развитие сотрудников. А в случае необходимости его сокращения – найти эффективные решения, позволяющие сохранить уровень и объем обучения при меньших затратах. Переход с внешнего на внутреннее обучение стал новым трендом как в российских, так и в международных компаниях. Во-первых, это связано с сокращением издержек, во-вторых, зачастую внутреннее обучение качественнее внешнего, поскольку учитывает специфику конкретной компании.

Внутренний HR-бренд во многом определяет внешний. Официальной информации компании рынок труда доверяет не всегда (согласно ряду исследований, около 75 % людей уверены, что реклама обманывает), а вот отзывам настоящих и бывших сотрудников – в значительно большей степени. То, как выглядит компания в глазах кандидатов, во многом определяется тем, как она выглядит в глазах сотрудников. Это влияние тоже не всегда может оставаться стихийным, есть и вполне распространенные инструменты взаимовлияния внутреннего и внешнего HR-брендов.

Например, система премирования за рекомендации. Привлекая знакомых на работу в компанию, сотрудники укрепляют ее имидж как работодателя, и это поощряется. Нельзя недооценивать и роль работы с уходящими сотрудниками – ведь именно их отзывы часто создают негативное мнение о компании. Правильно проведенное выходное интервью (Exitinterview), решение всех спорных вопросов, помощь в дальнейшем трудоустройстве превращают бывших сотрудников в лояльных проводников HR-бренда компании.

Внешний HR-брендинг ориентирован на специалистов, которые пока находятся по ту сторону компании – то есть на потенциальных соискателей. Говоря маркетинговыми терминами, кандидаты являются в данном случае целевой аудиторией. Любой компании приходится позиционировать себя в качестве работодателя: на рабочих сайтах, досках объявлений, в печати, в кадровых агентствах и т. д. Однако не все делают это продуманно, в соответствии с выстроенной концепцией формирования бренда работодателя. Часто компании просто публикуют вакансии на job-сайтах, когда им нужны новые сотрудники. Или обновляют корпоративный сайт, чтобы привлечь студентов. Или печатают буклеты, если нужно презентовать себя на ярмарке вакансий.

Формирование HR-бренда – более трудоемкий и менее стихийный процесс, он нуждается в тщательно выверенных действиях, и прежде всего в детальном изучении целевой аудитории. При разработке концепции, в соответствии с поставленными целями и задачами, выбираются конкретные инструменты воздействия на аудиторию: способы, формы и каналы донесения информации. В последнее время все больше экспертов говорит о необходимости сегментации целевой аудитории кандидатов и расстановке соответствующих акцентов в послании HR-бренда. Так исследование EmployerBrandInternational показывает, что такой фактор выбора работодателя, как наличие гибкого графика работы, в шесть раз важнее для женщин, чем для мужчин. А веселая атмосфера, настроение праздника на

работе, «fun» – в три раза более значимый момент для молодежной аудитории по сравнению с кандидатами из возрастной группы старше 50 лет. Не существует универсальных и идеальных для всех работодателей – важно, чтобы обещание HR-бренда соответствовало ожиданиям и потребностям подходящих кандидатов. Компании при этом осуществляют более качественный подбор, где поток нерелевантных резюме снижается, а число откликов от «нужных» людей, которые действительно высоко мотивированы на работу именно здесь, растет. Кандидаты в свою очередь получают максимум информации для того, чтобы принять правильное решение и выбрать работодателя, который им подходит.

Обобщая, можно сказать, что построение сильного HR-бренда требует системного подхода и согласованности процессов на всех этапах: от первичного позиционирования компании на рынке труда до выходного интервью с покидающими компанию сотрудниками.

1.2. История становления HR-брендинга в России и за рубежом

Термин «employerbrand» впервые был представлен управленческому сообществу в 1990 г. Симоном Бэрроу (SimonBarrow), президентом PeopleinBusiness и позже был определен им совместно с Тимом Эмблером (TimAmbler), старшим научным сотрудником Лондонской школы бизнеса в статье в JournalofBrandManagement, вышедшей в декабре 1996 года.

Эта академическая публикация стала первой попыткой протестировать возможность применения методов бренд-менеджмента к управлению человеческими ресурсами. В ней Бэрроу и Эмблер определяют бренд работодателя (employerbrand) как совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним.

Первая книга, посвящённая развитию бренда работодателя, вышла в 2005 году под авторством Симона Бэрроу и Ричарда Мосли и была

озаглавлена

«TheEmployerBrand:

BringingtheBestofBrandManagementtoPeopleatWork» («Бренд работодателя: применение [всего самого] лучшего из бренд-менеджмента к работникам»). В ней авторы изучают причины появления понятия «employerbrand», а также обращают внимание на его исторические корни, кроющиеся в развитии бренд-менеджмента. Кроме того, авторы обращают внимание на практические шаги, необходимые для достижения успеха в управлении брендом работодателя, и описывают кейсы Tesco, Wal-Mart, BritishAirways и Prêt à manger.

К 2001 году из 138 лидирующих компаний, опрошенных ConferenceBoard в Северной Америке, 40 % утверждали, что активно занимались развитием своего бренда как бренда работодателя.



Рис. 1.2. Количество Компаний, развивающих HR-бренд, как бренд работодателя.

В 2003 году журналом TheEconomist было проведено исследование среди широкого круга читателей, которое выявило 60%-ный уровень осведомлённости о термине «employerbrand» среди специалистов по управлению человеческими ресурсами и 40%-ный уровень осведомлённости у неспециалистов (рис. 1.3).

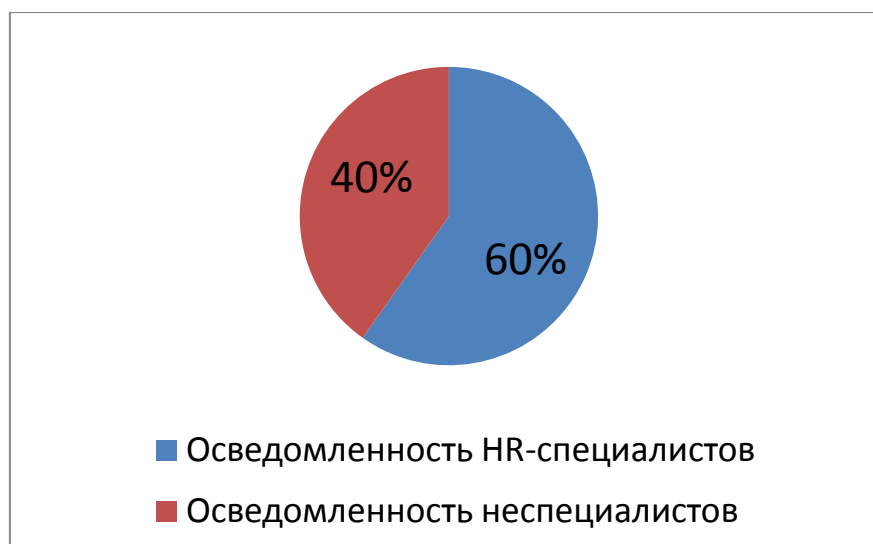


Рис. 1.3. Осведомленность работодателей о термине «employerbrand»

В 2008 году генеральный директор Королевского Института персонала и развития Великобритании (en:CharteredInstituteofPersonnelandDevelopment, CIPD) Джеки Орм (JackieOrme) подтвердила растущий статус дисциплины в своём вступительном слове к ежегодной конференции CPID, сопроводив свои слова наблюдением: «Когда я начинала в этой профессии, никто не говорил о развитии бренда работодателя. Теперь это абсолютно неотъемлемая часть деловой стратегии, которая резонирует далеко за пределами двери отдела кадров».

Похожее признание растущей значимости employerbranding со стороны профессионалов HR-рынка было неоднократно озвучено в многочисленных публикациях на этот счёт в США, Австралии, Азии и Европе.

В России в 2010 году в Интернете по запросу «бренд работодателя» или «HR-бренд» выдавались три-четыре ссылки. При этом ситуация в мире значительно отличалась от российской. К тому времени западный опыт по построению HR-бренда был обобщен в книге Бретта Мичингтона (рис. 1.7) «Ваш бренд работодателя: привлекает, нанимает, удерживает». Эта книга сразу же стала классическим учебником по HR-брендингу.

В России первые шаги в этом направлении делали крупные транснациональные корпорации, как правило, адаптируя для нашего рынка

практики головных (зарубежных) офисов. С тех пор произошли очевидные изменения – появились очень сильные проекты в области эффективного кадрового менеджмента – собственные разработки российских компаний, причем отличные результаты есть как у крупных, так и у небольших компаний.

Выполнение проектов в сфере employerbranding на данный момент осуществляется в достаточно малом количестве компаний (в основном международных), каждая из которых старается привлечь к себе сотрудников соответствующего профиля. Но с каждым годом количество компаний, кто начинает серьезно заниматься HR-брендингом, значительно увеличивается.

Необходимость инвестиций в развитие HR-бренда сегодня понимает все больше и больше компаний, но вопрос об эффективности подобных трат по-прежнему остается актуальным.

В 2012 году исследование охватило 3195 компаний из 16 стран мира, и консалтинговый центр HeadHunter также принял в нем участие.

Главное, что нужно понять, – это то, какие изменения произошли в HR-брендинге за последние 2-3 года и как изменилось положение России в сравнении с другими европейскими странами.

Выяснилось, что измениться успело многое. Так, если во всем мире в основном именно HR-департамент является ответственным за стратегию HR-брендинга компании, то в России принятие ключевых решений в большинстве случаев лежит на собственниках бизнеса и «управленцах» (табл. 1.1)

Таблица 1.1

Какой департамент в организации ответственен за работу с HR-брендом?

Human Resources	42%	40%	54%	2		
Marketing				3	2	30%
Executive team				21%	25%	2
CEO	3	3		3	3	3
Human Resources, Marketing and Communications	2					
Human Resources and Communications	3		2			
Communications			3			

Три ключевых ответа: % – 1 место, 2 – 2 место, 3 – 3 место.

Таблица 1.2

Каковы прогнозы инвестиций Вашей компании в 2013 г. в HR-брендинг?

	Европа	Польша	Турция	Белоруссия	Россия	Украина
Коммуникации	65%	64%	61%	3	3	3
Корпоративная социальная ответственность						
Отношения с клиентами				44%	46%	51%
Развитие персонала	3	3		2	2	2
Рекрутинг и адаптация	2	2	2			
Вовлеченность						
Управление талантами			3			

Разрыв с международной практикой виден и в отношении к оценке эффективности работы над HR-брендом. Оказалось, что российские данные демонстрируют прямую связь HR-брендинга и работы с клиентами. Отечественная позиция проста: чем больше инвестируется в HR-брендинг, тем большее влияние оказывается и на работу с потребителями, что и является основным доходом компании. Напротив, в мировой практике «отношения с клиентами» попали лишь на третье место, а лидирующие позиции заняли такие показатели, как «коммуникации» и «корпоративная социальная ответственность».

Таблица 1.3.

В какие из сфер Ваша компания будет инвестировать в ближайшие 2 года?

	Европа	Польша	Турция	Белоруссия	Россия	Украина
Развитие талантов	42%	52%				3
Привлечение и поиск талантов	2			46%	50%	47%
Digital-стратегии						
Внешние HR-брендинговые коммуникации	3	3	67%			
Стратегия HR-бренда		2	3	2		
Инновации развития персонала				2	2	2
Социальные сети		3	2			
Кадровое планирование				3	3	

Отличия видны и в выборе направлений, в которые собираются инвестировать свои ресурсы HR-менеджеры России и Европы. Так, наиболее актуальные направления работы для России – это привлечение и поиск талантов, инновации в области развития персонала и кадровое планирование. Мировые тенденции же фокусируются на внешней и внутренней стратегии продвижения HR-бренда. Если говорить о том, что может склонить работодателя в пользу одного соискателя среди прочих равных, то для российских компаний это лояльность бренду компании, ориентация на клиентов, а также навыки сотрудничества.

Таблица 1.4

Позволяет ли Ваша компания использовать социальные сети
сотрудникам на рабочем месте?

	Европа	Польша	Турция	Белоруссия	Россия	Украина
Да, это не ограничено	70%	63%	45%	56%	2	42%
Да, но только в специальное время	2	3	3	3	3	3
Нет, это запрещено	32	2	2	2	50%	2
Нет, но сейчас рассматривается возможность доступа						

Интересные данные показал также вопрос об использовании мобильных приложений при поиске работы: несмотря на относительную новизну темы для российского рынка, интерес к мобильным приложениям у отечественных рекрутеров явно есть. При этом использование социальных сетей для задач HR-брендинга и рекрутинга до сих пор не является очевидным для многих HR-менеджеров, несмотря на популярность этой темы за рубежом: социальные сети как канал коммуникации и инструмент HR-брендинга не попали в тройку ключевых инструментов в России. В

России лидируют такие инструменты, как карьерный сайт компании, job-сайты, а также рекомендации текущих сотрудников.

В 2014 году компания EmployerBrandInternational при участии Консалтингового центра HeadHunter провела глобальное исследование, охватив более 1100 организаций из 19 стран.

70 % опрошенных компаний планируют в следующем году повысить (38 %) или поддерживать прежний уровень (32 %) финансирования программ в сфере HR-брендинга. В России уровень инвестиций в основном останется на прежнем уровне – об этом сообщил почти 41 % HR-менеджеров (рис. 1.4)



Рис. 1.4. Использование бюджета на hr-брендинг в 2015 году

Так же изменился показатель ключевые инициативы

Если сравнивать результаты 2014 и 2011 года, видно, что существенных изменений всего два: это рост значимости социальных медиа и появление нового инструмента – мобильного сайта или специального приложения (рис. 1.5-1.6).

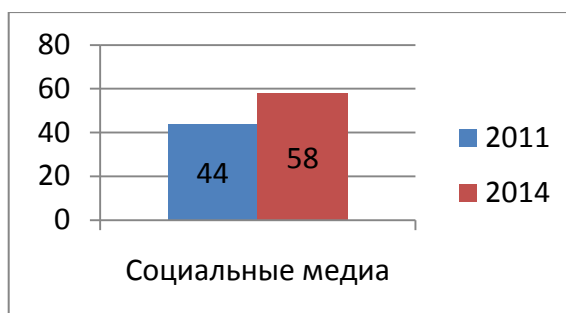


Рис. 1.5. Социальные медиа

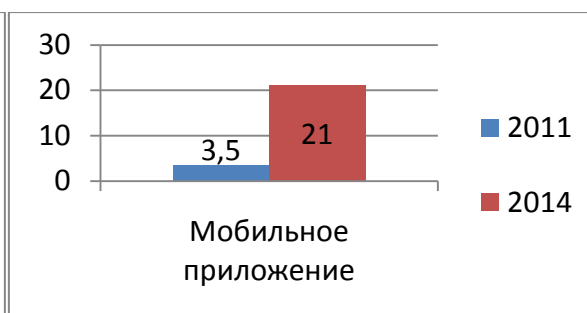


Рис. 1.6. Мобильное приложение

В России чаще всего используют такие показатели, как текучесть персонала и стоимость закрытия вакансии. По сравнению с 2011 годом наиболее существенно выросло значение положения компании в рейтингах работодателей – почти в два раза (рис. 1.7).

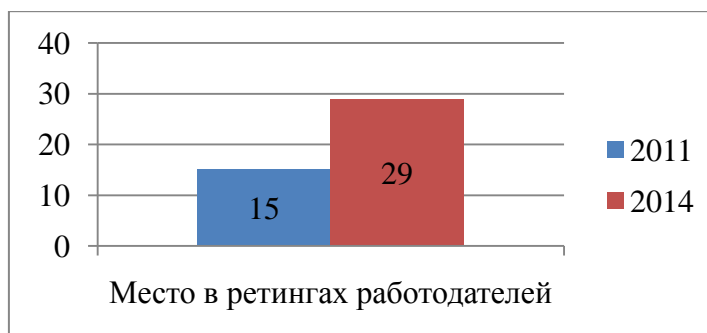


Рис. 1.7. Место в рейтингах работодателей

Растет и популярность исследований вовлеченности сотрудников (рис. 1.8).

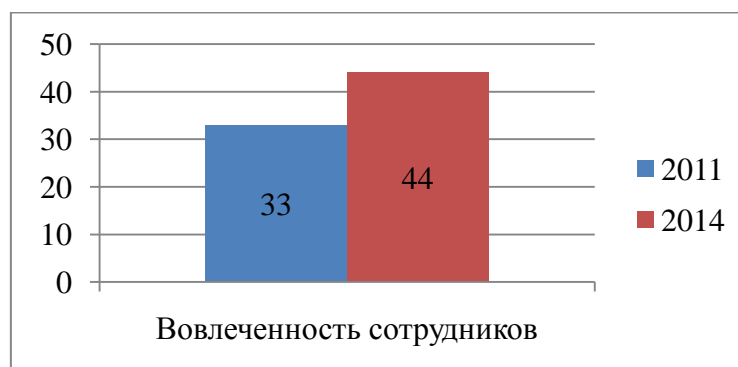


Рис. 1.8. Вовлеченность сотрудников

По сравнению с ситуацией 2011 года в показателе достижения результатов серьезных изменений нет, а самое заметное относится к статусу лучшего работодателя: участников исследования, отметивших это преимущество, стало больше на 11 % (рис. 1.13).

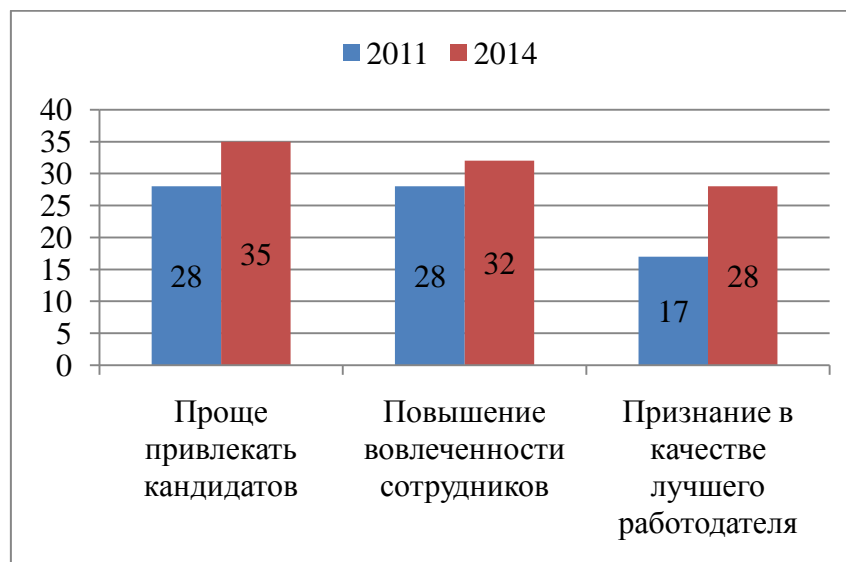


Рис. 1.9. Достижение результатов

Таким образом, по сравнению с результатами исследований 2011 года, работа с HR-брендом организации выросла и интерес руководителей Компаний и их HR-служб на этом не останавливается.

На данный момент все крупные организации России и зарубежья активно используют такой инструмент, как HR-брендинг.

Последние десять лет существенно обострилась борьба не только за потребителей, но и за один из основных активов компании – человеческий капитал. HR-бренд и брендинг в этой «войне» за таланты играет одну из основных ролей. Он позволяет привлекать с рынка наиболее ценные кадры с наименьшими затратами, удерживать и экономить на персонале за счет добавленной нематериальной ценности, дает возможность реализовывать всевозможные программы высокопотенциальным и обычным сотрудникам, осознанно управлять стратегией работы с людьми, системно доносить ключевые ценности компании до людей, повышать эффективность

внутрикомандного взаимодействия, вовлекать их в новые проекты и многое-многое другое.

На пути построения HR-бренда подстерегает огромное количество ошибок и рисков, десять основных будут указаны ниже.

1. Построение корневой идентичности бренда (по сути обещания бренда), основанной на ложном представлении о потребностях, желаниях и ценностях целевых аудиторий.

Прежде чем строить структуру бренда необходимо провести исследования, чтобы понимать этих людей и говорить с ними на одном языке. Бывает что человек или команда, отвечающие за разработку и внедрение HR-бренда, находятся в совершенно другом ценностном поле что влечет за собой серьезные ошибки в разработке платформы, которые исходят из этого несоответствия (наглядным примером служит теория поколений X и Y).

Нина Осовицкая, консультант «Премии HR-бренд», эксперт по HR-брендингу HeadHunter, выделяет три основные ошибки:

1) Ошибка при поставке цели: цель должна быть конкретная и реально достижимая, отвечать требованиям общей бизнес- и HR-стратегии организации;

2) Экономия на проведении исследований, использование неадаптивных опросников.

3) Ошибки в коммуникациях: использование вместо реальных фото сотрудников изображений из общедоступных фотобанков; использование фотографий продукции. Вместо фото тех же реальных сотрудников организации. Подобная ошибка не располагает клиента или потенциального сотрудника к компании, вызывает недоверие.

2. HR-бренд оторван от идентичности корневого бренда, который предлагается потребителям с экранов ТВ.

Не может быть бренд одновременно и энергичным, молодым, бодрым и уважаемым, серьезным, консервативным. HR-бренд необходимо

согласовать с потребительским брендом, чтобы они стали частями одного целого.

Ирина Мальцева HR-директор «Ростелеком» считает HR-бренд – продолжением бренда компании и ценностей ее продукта или услуг. С одной стороны, это может помогать, с другой стороны, мешать восприятию бренда работодателя в глазах целевых аудиторий. Конгруэнтность HR-бренда здесь является ключевой темой. Внешний HR – бренд должен быть зеркалом внутреннего бренда. Посыл для внешней аудитории должен отражать истинные ценности компании, внутренние условия работы, корпоративную культуру. Возможно, стоит начать с вопросов внутренней вовлеченности и приверженности персонала, а затем планировать выход на внешний уровень бренда.

Во-вторых, для управления HR-брендом важны следующие условия:

1) Действовать системно, с пониманием долгосрочных целей компании. В том числе в области HR. Оценить реальный эффект влияния инициатив на бизнес;

2) Сформировать ценностное предложение как работодателя (EVP). Понять и прочувствовать свою целевую аудиторию и дифференцироваться от конкурентов;

3) Быть последовательными в своих действиях.

3. HR-бренд реально не носит индивидуального характера.

Ольга Литвинова, Директор по персоналу, ЕВРАЗ приводит следующий пример: Одним из первых заметных игроков на рынке fast-food, уделяющим серьезное внимание построению HR-бренда, был и остается McDonalds. В этой области он нередко опережает своих ближайших конкурентов. На примере привлечения кандидатов видно, как менялась в динамике их коммуникационная стратегия. Первоначально в рекламной кампании они перечисляли социальные льготы и условия работы в компании. Причем часть из них являлась обязательной с точки зрения трудового законодательства (оплачиваемый отпуск), а часть отражала кадровую

политику (обучение, гибкий график) и корпоративную культуру (дружный коллектив, стабильность и надежность). Все аргументы были четко изложены и наглядно представлены. Вскоре этот прием стал использоваться повсеместно другими компаниями в обращениях к потенциальной целевой аудитории – не только по содержанию, но и по стилистике, каналам коммуникации.

Позже McDonalds стал использовать в своих рекламных плакатах для будущих сотрудников рассказы о конкретных людях с их фотографиями и описанием историй успеха. Акцент сместился на то, что эту работу можно совмещать с учебой, находить друзей и самореализовываться. Эволюция в построении HR-бренда учитывала современные тенденции маркетинга – обращение не только к рациональным аргументам, но и к эмоциональной составляющей.

На HR-конференций во время выступления одного из руководителей этой компании, отвечающего за вопросы управления персоналом, рассказывалось про нестандартный и новый опыт в применении нематериальной мотивации. Большой резонанс внутри компании получил внутренний конкурс, когда лучшим работникам ресторанов по всей стране представилась возможность работать в Сочи в период подготовки и проведения Олимпийских игр. Победителям компенсировались транспортные расходы до нового временного места работы и предоставлялось жилье.

Использование подобных HR- и PR-технологий помогает быть на шаг впереди своих конкурентов в вопросах построения и поддержания индивидуального бренда работодателя.

4. HR-брендинг – это одна из ключевых политик в компании, о которой должно знать всё высшее руководство компании. В случае, если руководство не разделяет эту стратегию или вообще другого мнения о том, что из себя представляет компания – жди беды и конфликтов. Вероятнее всего, целевые аудитории не будут верить тому, что им говорит компания.

По мнению Евгении Брыловой, HR-директора DSM Group проблема построения HR-бренда состоит в отсутствии той самой корневой идеи, обеспечивающей исключительность компании, делающие ее узнаваемой среди других похожих компаний. Ключевую роль в развитии HR-бренда играет личность основателя компании или человека, управляющего компанией в определенный момент времени. Именно его неповторимая личность делает и саму компанию неповторимой, особенной, придает индивидуальный характер, который зажигает любовь в сердцах людей, заставляя их становиться верными последователями и евангелистами миссии и ценностей компании.

5. Корпоративная культура – очень инертна, чтобы ее изменить, нужно время, силы и приверженность.

6. Знание четких метрик и оценок ключевых показателей.

Когда нет четкого понимания метрик и оценки ключевых показателей, такой непрофессиональный подход будет все больше и больше требовать ресурсов для продолжения и развития. Это может превратиться в черную дыру, когда вместо того, чтобы включать голову, придумывать и реализовывать действительно интересные и малобюджетные мероприятия ответственные сотрудники и команда элементарно подсаживаются на бюджет и начинают его активно «осваивать». В идеале нужно уйти от субъективных оценок и перейти в бизнес-плоскость с обсуждением параметра ROI (возврат на инвестиции).

Оксана Кухарчук Директор Корпоративного Университета «МТС» дает несколько практических советов:

HR-бренд сегодня является одним из самых важных инструментов работы HR. Это то, как компания воспринимается на рынке и, как следствие, какие специалисты приходят в ту, или иную компанию. Правильные люди, с правильным потенциалом, в правильное время или просто кого удастся уговорить прийти на собеседование и перекупить за большие деньги.

1) Провести опрос на предмет восприятия компании, посредством ассоциативного мышления (например: если бы компания X была человеком, какими пятью прилагательными Вы бы его охарактеризовали?). Опросить необходимо несколько целевых аудиторий: собственное мнение, сотрудники организации, бывших сотрудники организации, потенциальные кандидаты и родственники. Таким образом мы увидим разницу в восприятии. Затем необходимо проанализировать и сопоставить мнения различных групп с мнением HR-специалиста области.

2) В рамках развития HR-бренда измерять NPS (NetPromoterScore). Маркетинговый инструмент измерения лояльности клиентов, который позволяет проводить срезы и бенчмарки, повышая уровень позитивного отношения к компании у клиентов. Для этого задается всего один вопрос: «Насколько вероятно, что Вы порекомендуете компанию X своим друзьям/знакомым?». Клиент ставит оценку по шкале от 0 до 10, где 10 означает «точно порекомендую», а 0 – «точно не порекомендую». Далее, исходя из ответов, клиентов делят на три группы:

«Промоутеры» – поставившие оценки 9 и 10. Клиенты, которые в высокой степени лояльны компании и с очень большой вероятностью будут рекомендовать ее своим знакомым.

«Нейтралы» – давшие оценки 7 и 8, считаются «пассивными» клиентами, которые не то, чтобы очень сильно готовы рекомендовать компанию, но и не то чтобы очень сильно ей недовольны.

«Критики» – давшие оценки от 0 до 6 – недовольные клиенты, которые скорее не будут рекомендовать Компанию своим друзьям/знакомым, и, более того, могут даже «отсоветовать» пользоваться ее услугами.

Сам индекс NPS рассчитывается как разница между процентным соотношением «промоутеров» и «критиков» и показывает уровень клиентской лояльности. Итоговая величина может изменяться от -100 (если 100% клиентов компании – «критики») до +100% (если все клиенты – «промоутеры»).

Считается, что у компаний, имеющих очень высокий положительный индекс NPS (условно +50 и выше), клиентская база может увеличиваться сама собой, и рекламу можно вообще не давать. Примером может служить компания Apple, не нуждающаяся в рекламе.

Оксана Кухарчук говорит следующее: «Если бы меня спросили всего один совет «Что сделать для эффективного развития HR-бренда», я бы ответила «Изучайте маркетинг, читайте Котлера и не изобретайте велосипед».

7. HR-брендинг – это стратегия, которая начинает работать, когда долго и привержено идет сфокусированная работа в выбранных направлениях.

Нельзя часто применять новые креативные решения, иначе компания перестанет быть узнаваемой.

8. Копирование лучших практик без осмысления и наложения на свою идентичность.

Можно и нужно заимствовать зарубежные кейсы и примеры российских коллег с одной поправкой – нужно четко понимать как эти коммуникации и программы будут подтверждать выбранную идентичность HR-бренда определенной компании. Чтобы HR-брендинг был осмысленным и эффективным инструментом, нужно четко понимать, зачем это нужно, какой будет компания, когда все программы будут реализованы, какую ценность это принесет сотрудникам и самой компании, как повысит эффективность бизнеса. Любое хаотичное копирование будет только путать и размывать корневое обещание бренда.

Ольга Литвинова, Директор по персоналу, Компании «ЕВРАЗ» говорит о следующих ошибках, описанных на примерах FMCG-компаний России:

1) Российская FMCG-компания (производство напитков) стремилась привлечь к себе успешных кандидатов с опытом работы в мультинациональных западных компаниях, рассказывая кандидатам «на входе» о своих прогрессивных технологиях и развитой корпоративной культуре. На поверку оказалось, что компания не смогла создать четкой и

прозрачной системы мотивации. Из-за чего новые сотрудники были крайне разочарованы, увольнялись до окончания испытательного срока с ощущением обманутых ожиданий, не получив того уровня дохода, на который рассчитывали. Через некоторое время за компанией закрепилась соответствующая репутация, а достойные кандидаты уже не хотели рассматривать ее как своего потенциального работодателя.

2) Другая российская FMCG-компания (производство продуктов питания) стала активно использовать технологии ассесмент-центра при подборе персонала. При этом был допущен ряд организационных и коммуникационных ошибок (некомфортная для кандидатов обстановка, длительная процедура, неудобное время, отсутствие обратной связи по результатам оценки и др.). Несмотря на рыночный уровень заработных плат в этой компании, им не удавалось в течение длительного времени закрыть ключевые позиции.

Подобные примеры наглядно иллюстрируют, что ошибки в построении HR-бренда не только негативно влияют на показатели эффективности бизнеса (за счет снижения качества персонала, скорости закрытия вакансий и т.п.), но и несут существенные репутационные риски для компании.

9. Ценности не учтены при формулировке идентичности HR-бренда.

Ценности – это то, что объединяет людей, заряжает и мотивирует, это мотор и топливо любой компании, сердце и двигатель. Выбрав один раз определенный набор ценностей, необходимо учесть приверженность сотрудников или кандидатов на вакантные должности целям организации. Но с другой стороны, в команду попадут люди с единым ценностным полем, это здорово усиливает синергию команды и ее эффективность, а приверженцы других целей отсеются на первичном этапе отбора. Привлечение в работу профессиональных коучей позволяет работать на ценностном уровне всем сотрудникам, а внедрение коучингового стиля управления существенно повышают конкурентоспособность компании.

10. Увлекаться метриками и все делать механистически.

Люди на работе не хотят быть подчиненными или ресурсами, они хотят быть людьми. Именно поэтому в последнее время все больше и больше говорят о концепции счастья на рабочем месте и вовлеченности как ключевых параметрах, которые серьезно влияют на эффективность бизнеса. HR-бренд и стратегия должны быть человечными, опирающимися на простые общечеловеческие ценности и следующие им. Компании будущего – это компании, которые дают своим сотрудникам возможность самореализовываться и использовать весь свой потенциал; которые учитывают потребности сотрудников и их желания, грамотно увязывая их с целями компании; которые вкладываются в их развитие, рисуя совместные планы на будущее и показывая, где в компании будущего место каждого сотрудника.

1.3. Методы и показатели оценки эффективности HR-бренда в организации

Для того чтобы дать оценку эффективности HR-брендинга, осознать закрепил ли он за Компанией имидж работодателя-мечты, адаптировал ли поиск высококачественных претендентов, проведите комплексный анализ: статистики приема на работу, факторов несогласия, рецензий претендентов и снова установленных работников, а кроме того рецензий в сети интернет.

Статья публикуется в рамках партнерства HRMaximum и КСС «Система Кадры».

Начать необходимо с рассмотрения цифр – дать оценку на сколько снизился после выполнения программ по HR-брендингу доля отказа кандидатов от услуг Компании. Для этого дать оценку статистике предложений и приобретенных отказов, исследуйте их предпосылки. Исследование данной информации даст возможность не просто осознать соответствие объема проведенной деятельности и результатов, но и раскрыть ключевые негативные факторы, которые препятствуют организации быть

нанимателем мечты. Кроме того сопоставляя объявленные предпосылки до проведения PR-кампании и уже после можно осознать какие проекты HR-брендинга сработали, а какие необходимо еще раз, но в другом виде, реализовать в перспективе.

Далее проведите анонимное анкетирование работников принятых на работу за последние полгода. Анкету не обязательно делать большой, нас интересуют только 3 категории вопросов:

Что Вас притянуло в открытой вакансии? Какая информация побудила вопросы и недоверчивость?

Что для вас приглянулось в период проведения собеседования? Что спровоцировало подозрение, разочарованность, малоприятный осадок? Что стало заключительной фактором для принятия предложения о работе?

Что спровоцировало отрицательное и положительное представление в первые месяцы деятельности в компании?

Ответы на данные вопросы продемонстрируют, насколько высококачественно были выполнены предложения о работе, что необходимо выключить или напротив исключить из анонсов вакансий в перспективе, как проработаны условия, которые лежали в основе прежде проделанных мероприятий согласно программе развития HR-бренда.

Схожий опрос проведите и среди претендентов на должности. Установите им подобные проблемы сразу после проведения собеседования либо разошлите по почте специализированные мини-анкеты. Исключите вопрос про адаптацию и уточните, какую информацию они выяснили о компании с интернета, СМИ, по телевидению. То что в ней притянуло, и то что спровоцировало появление сомнения. Проконтролируйте, имеется ли в этом списке отголоски ранее проделанных мероприятий по раскрутке HR-бренда. Например, претенденты прочли истории самореализации работников предприятия и пожелали в ней работать, либо представляли высказывание управляющего организации и поверили, что такому человеку можно доверять и появилось желание за ним следовать и т.д.

Далее, если у Компании имеется карьерная страница в социальных сетях, проконтролируйте её популярность, и увеличение визитеров за счет проделанных PR-кампаний, какое количество претендентов отреагировало на объявления, есть ли отклики претендентов и каково их содержание.

Изучите отклики о компании на форумах, где контактируют возможные претенденты. Для этого на практике порой даже провоцируют специальные диалоги. К примеру, специалист по подбору под вымышленным именем сообщает информацию «Привет! Коллеги, кто знает что-нибудь о компании X, поделитесь информацией. Я прошел там первое отборочное интервью на должность Y. Предложение супер! Задачи интересные, приличная заработная плата, соц.пакет. Познакомился с начальником – профи, произвел впечатление. Хочу проверить, насколько я правильно расценил обстановку. Есть ли отклики? Расскажите, кто что знает». Такие сообщения помогают не только собрать отзывы участников форума, но и осознать отношение к Компании в данной профессиональной среде, но и совершить мини PR-акцию для работодателя.

Если вплоть до этого в сети интернет, в соц.сетях ранее велись PR-кампании по формированию позитивного имиджа компании, проверьте насколько точно они добились целевой аудитории, упоминают ли о них или организации пользователи сети. Если подобные проекты ещё никак не велись – проконтролируйте неконтролируемое или как ещё называют – спонтанное знание о работодателе.

Еще один метод оценки: осуществить в соц.сетях особый рейтинг-анкетирование «Наилучшие странички работодателей». С помощью такого выборочного опроса выясните, какие веб-сайты учреждений для вашей целевой аудитории наиболее привлекательны. Предложите на выбор 10 – 20 страниц, в том числе свою и проконтролируйте показатель. Проанализируйте отклики, за что веб-сайты понравились, проконтролируйте, есть ли у вас аналогичные фишки, возьмите их на заметку, придумайте свои оригинальные. Данный опрос можно осуществить без помощи других, либо

заинтересовать раскрученные в данной теме веб-сайты, агентства или известных специалистов.

Анализ всех этих данных поможет не просто дать оценку работе, что уже была выполнена для формирования HR-бренда компании, но и понять, в каком направлении двигаться дальше, какие инструменты станут наиболее эффективны для вашей целевой аудитории, а это требование самое существенное для успеха HR-брендинга.

Так же, для оценки эффективности проведения мероприятий по формированию HR-бренда можно использовать такие показатели, как текучесть персонала, вовлеченность персонала, удовлетворенность трудом, количество заинтересованных соискателей в открытой вакантной должности.

Текучесть персонала поможет определить, насколько привлекателен внутренний и внешний HR-бренд организации.

Текучесть кадров – это отношение количества выбывших работников за отчетный период к среднесписочной численности сотрудников за тот же период. Число выбывших сотрудников включает в себя следующие категории сотрудников:

- уволившиеся по собственному желанию (активная текучесть);
- уволенные по инициативе административного управления (пассивная текучесть).

Таким образом, текучесть кадров можно рассчитать также по формуле:

$$K_T = \frac{Ч_{усж} + Ч_{уиа}}{Ч_c}$$

$Ч_{усж}$ – число работников, уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{уиа}$ – число работников, уволенных по инициативе администрации;

$Ч_c$ – среднесписочное число работников.

В таблице представлены варианты расчета вытекающих показателей.

Таблица 1.5

Показатели расчета текучести кадров

Показатель	Формула
Показатель среднесписочной численности	$\bar{P} = \frac{\frac{1}{2} P_1 + P_2 + \dots + P_{11} + \frac{1}{2} P_{12}}{12}$
Коэффициент приема	$K_{\pi} = \frac{P_{\pi}}{\bar{P}}$
Коэффициент выбытия	$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{ув}}}{\bar{P}}$
Коэффициент стабильности	$K_{\text{с}} = \frac{1 - P_{\text{ув}}}{\bar{P} + P_{\pi}}$
Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{т}} = \frac{P_{\text{ув}}}{\bar{P}}$

Проанализировав снижение текучести персонала, снижаются и затраты на обучение одной единицы персонала. При приеме пяти сотрудников в месяц, кадровая служба несет затраты на обучение в размере 50 000 рублей.

Тем же самым показателем оценивается эффективность рекрутинга офисных вакансий организации.

Уровень адаптации, можно определить, узнав, в каком процентном соотношении увольняются сотрудники, не прошедшие испытательный срок в организации, к общему количеству увольнений.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ HR-БРЕНДИНГА В КОМПАНИИ «ЦИФРОМАРКЕТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика Компании «Цифромаркет»

Компания «Цифромаркет» начала свою деятельность более 19 лет назад. Как такового рынка сотового ретейла до 1997 года в России практически не существовало. Самым популярным средством связи в 90–е годы был пейджер. «Цифромаркет» не просто стала одним из основателей российского сотового ретейла, Компания дала толчок к его дальнейшему развитию. Свой первый магазин «Цифромаркет» открыл в г. Белгород недалеко от центра города с ассортиментом в несколько моделей телефонов.

1998 год – Открытие первого магазина «ТехноЛюкс» в г. Белгород.

2002 год – Открытие магазина компьютерной техники «Золотая рыбка». Открытие 20-го салона сети «ТехноЛюкс» в Белгородской области, филиалы уже представлены в городах Старый Оскол, Шебекино и Валуйки.

2005 год – Начало параллельного развития сопутствующих брендов и эксклюзивных салонов операторов сотовой связи.

2006 год – Открытие 50-го магазина сети.

2008 год – Открытие филиала в г. Курск. Запуск в эксплуатацию торгово-офисного центра «Панорама» в г. Белгород. Участие в проекте телефонизации новых микрорайонов г. Белгород. Получение лицензии оператора связи.

2009 год – Открытие 100-го салона связи. Открытие филиалов в городах Орел и Воронеж. Запуск в эксплуатацию торгово-офисного центра «Столыпин» в г. Белгород.

2011 год – Открытие первого магазина под «Цифромаркет» в г. Белгород.

2012 год – Открытие 25-го магазина «Цифромаркет». Получение статуса AppleAuthorisedReseller в России. Создание сети «TheiStore».

2013 год – 15-летие компании. Введение уникальной программы оптимизации торгового пространства и создание магазина нового формата «Интересно. Будет интереснее!»

2014 год – Расширение сети. «Цифромаркет» теперь и в Брянске.

2018 год – 20-летие Компании «Цифромаркет» и 6-летие «TheiStore».

В 2016 году руководство Компании приняло решение об обновлении фирменного стиля, модернизации логотипа, корпоративного веб-сайта и брендбука. Было принято решение об усовершенствовании системы навигации, модернизации выкладки и эргономики магазинов компании. Одной из основных задач, стоящих перед руководством Компании и рабочей группой по проекту, стала разработка нового фирменного стиля при сохранении узнаваемости бренда, а также сохранение преемственности.

В марте 2017 году Компания «Цифромаркет» объявила о старте проекта корпоративного ребрендинга. Основные цвета бренда, розовый, белый и голубой, сохранились, но они получили более холодный и яркий оттенок. В дополнение к новому фирменному стилю компания поставила перед собой задачу создать новый символ бренда. В результате разработки «маскота» (узнаваемого персонажа бренда) наиболее близким для поддержки основных сообщений и миссии компании стал «енот».

В силу того, что Компания «Цифромаркет» ведет два обособленных проекта: «Цифромаркет» и «TheiStore» енотов изобразили в двух расцветках и с разными аксессуарами.

Организационная структура Компании «Цифромаркет» представлена на рисунке 2.1.

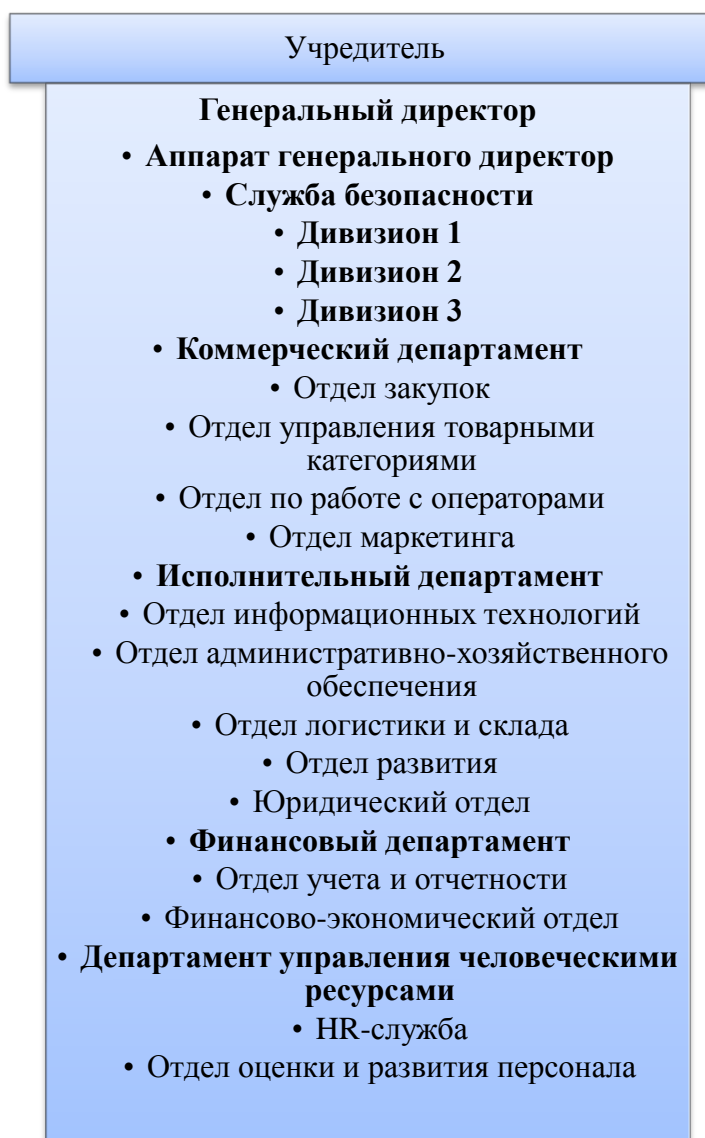


Рис. 2.1. Организационная структура Компании «Цифромаркет»

Руководители функциональных подразделений (по финансам, производству и коммерции, персоналу, руководители филиалов) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения, роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства,

подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Достоинства информационной структуры:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально – техническим обеспечением и др.;

- построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

- аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическим множества оперативных задач.

Во главе Компании стоит генеральный директор, который осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, организует и контролирует его работу.

Генеральному директору непосредственно подчиняются директора департаментов, директора дивизионов, руководитель HR-службы, руководитель службы безопасности, помощник генерального директора и секретарь-делопроизводитель.

В России HR-брендинг находится еще на более низком уровне, чем на Западе. Как правило, это происходит в силу дезинформированности о его вхождении в российский рынок труда. Многие компании уже начинают построение HR-брендов или развитие той базы, которая у них имеется путем исправления ошибок и добавления нововведений в этой сфере. Но, к сожалению, эти разработки в скором времени прекращаются в силу

недостатка средств компании, слишком консерваторских взглядов, то есть нежелания или даже страха столь резких изменений или просто незнания последующих действий. В другом случае результаты формирования HR-брендов остаются внутри компании, информация о них не распространяется и, в конечном счете, это не приводит ни к чему.

Отчасти отсюда вытекает и другая проблема. В России соискатели значительно меньшее внимание уделяют оценке HR-бренда компании в силу стереотипности взглядов и отсутствия полноты сведений о нем, а интересуются больше реальными условиями работы (в первую очередь уровнем вознаграждения, а затем уже режимом труда и отдыха, условиями оформления и т. п.). Для молодых специалистов, безусловно, очень важно, если им удастся сразу же попасть в известную брендовую компанию. На этом этапе своей карьеры они обычно готовы к невысокой зарплате. Но как только они немного освоятся на новом месте, их требования сразу же возрастут. И когда они сталкиваются с низким уровнем HR-брендинга внутри своей компании, их мнение резко ухудшается. А так как эмоции и слухи распространяются достаточно быстро, то репутация организации падает.

Таблица 2.1

Экономические показатели деятельности Компании «Цифромаркет»

№ п/п	Ключевые показатели в млрд.руб	2014	2015	2016	2017
1	Выручка	312 330	332 435	325 704	310 917
2	Чистая прибыль	36 819	33 202	24131	37807
3	Активы	513 381	567 190	560 972	548 634
4	Капитал и резервы	231 198	238 190	199 756	245 227
5	Рост выручки (%)	9	6	-2	-5

Как следует из данных таблицы 2.2 на предприятии наблюдается тенденция падения выручки от реализации за 2017 г. выручка уменьшилась на 14787 млрд. р. Такое падение было обеспечено как за счет увеличения показателей развития и роста объема местного и международного обмена, так и за счет повышения тарифов на услуги связи.

Таблица 2.2

Основные показатели структуры баланса за 2017г.

Коэффициент	01.01.2017г.	31.12.2017г.	Отклонение
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,18	2,06	
Коэффициент текущей ликвидности	2,35	3,27	
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,31	0,39	
Рентабельность продаж	32%	30%	

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитан как отношение суммы денежных средств (статья 260 Бухгалтерского баланса) и краткосрочных финансовых вложений (статья 250 Бухгалтерского баланса) к сумме краткосрочных обязательств (статьи 610 и 620 Бухгалтерского баланса).

Коэффициент текущей ликвидности рассчитан как отношение оборотных активов (статья 290 Бухгалтерского баланса) к сумме краткосрочных обязательств (статьи 610 и 620 Бухгалтерского баланса).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами рассчитан как отношение величины собственных оборотных средств (статья 490 Бухгалтерского баланса за минусом статьи 190 Бухгалтерского баланса) к общей величине оборотных активов (статья 290 Бухгалтерского баланса).

Рентабельность продаж рассчитана как отношение прибыли от продаж (статья 050 Отчета о прибылях и убытках) к выручке от продаж (Статья 010 Отчета о прибылях и убытках).

Таблица 2.3

Динамика прибыли тыс. руб. в 2016-2017 гг.

Вид деятельности	Выручка (строка 010Ф.№ 2)	Себестоимость (строка 020 Ф.№2)	Прибыль (строка 050 Ф.№2)	Прирост / (снижение) прибыли, %
	2017г.	2016г.	2017г.	2016г.
Продажа товара/оказание услуг	39 775 679	37 008 916	(27906 208)	(25101 591)
Прочие	515 993	461 555	(424 349)	(448 619)
Итого:	40 291 672	37 470 471	28 330 557)	(25 550 210)

По итогам 2017 года наблюдается рост прибыли от реализации, связанный с ростом доходов от оказания прочих услуг. Рост прибыли от оказания прочих услуг связан, прежде всего, с выводом неэффективных активов, включая объекты жилищно-коммунальной сферы.

Для осуществления своей деятельности предприятия должны иметь материальные условия и необходимые средства труда. На современном этапе развития важное значение приобретают вопросы эффективного использования и сохранности основных средств, чему способствует осуществление действенного контроля за состоянием и использованием этих объектов.

В сфере анализа эффективности основных производственных средств и у нас в стране, и за рубежом накоплен достаточно богатый опыт. Вместе с тем изучение различных подходов в части методологических принципов расчета показателей фондоотдачи и фондорентабельности позволяет заключить, что унифицированного метода определения данных индикаторов эффективности не существует. Другая существенная особенность расчета фондоотдачи заключается в том, что значение данного индикатора зависит от того, статистические данные за какой период времени взяты для его определения. В связи с этим для одних и тех же основных производственных средств можно определить несколько значений фондоотдачи. Так, например, при прочих равных условиях фондоотдача, которая рассчитана по данным за

год, будет выше ее соответствующего квартального значения, то есть чем продолжительнее выбранный расчетный период времени, тем выше будет фондоотдача.

Для более эффективного использования основных средств предприятие может принять следующие мероприятия: более интенсивное использование технологического оборудование, эффективнее использование площадей, предприятия, внедрение мероприятий НТП, повышение квалификации работников предприятия.

2.2. Анализ системы управления персоналом и использования трудовых ресурсов в Компании «Цифромаркет»

Кадровая служба или служба управления персоналом в организации занимается подбором, отбором, адаптацией персонала в Компании.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Функция управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Обычно выделяется от 10 до 25 функций управления фирмой. Комплекс задач – часть функции управления, выделяемая по признаку основных функций управления (нормирование, планирование, учет, анализ и т.д.).

Комплекс задач объединяет совокупность задач, относящихся к конкретной функции и, как правило, реализуется небольшим функциональным подразделением. Например, как на рис. 2.3.

В современных условиях наиболее приоритетными направлениями работы служб управления персоналом, является решение следующих задач:

- обеспечение соответствия уровня квалификации требованиям современной экономики, где базовые навыки и знания требуют непрерывного обновления;
- контролирование роста издержек на рабочую силу;
- определение политики многонациональных корпораций в области сочетания найма дешевой рабочей силы зарубежных стран и населения собственных стран;
- расширение норм, регулирующих трудовые и организационные отношения, от соблюдения трудового законодательства до морально-этических норм (например, в области вопросов дискриминации, здорового образа жизни и т.д.);
- разработка методов поддержки сотрудников, работающих на виртуальной основе при помощи телекоммуникационных средств связи дома и не посещающих офис.

В Компании «Цифромаркет» организациях функции службы УП условно можно подразделить на два вида:

1) Управление трудовыми отношениями:

- планирование персонала;
- обеспечение организации персоналом;
- оценка персонала;
- профессиональное обучение и развитие персонала;
- организация системы вознаграждения и социального развития;
- координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности.

2) Документальное оформление трудовых отношений:

- подготовка кадровых приказов;
- ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты;
- оформление и учет трудовых книжек;

- ведение личных дел;
- консультирование сотрудников;
- составление и корректировка графиков отпусков;
- оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами;
- и некоторые другие функции.

Как видно из приведенных выше перечней, данные службы выполняют широкий ряд функций, связанных с существенными трудовыми затратами.

Основным нормативным документом, предназначенным для обоснования рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования персонала, является Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. В справочнике приводится перечень и описание должностей, в том числе для системы управления персоналом. В соответствии со справочником (1998 г., с изменениями от 2001г.), для системы управления персоналом предусмотрены следующие виды должностей:

- должности руководителей (заместитель директора по управлению персоналом; менеджер по персоналу; начальник лаборатории (бюро) по организации труда; начальник (бюро) лаборатории (бюро) по социологии труда; начальник нормативно-исследовательской лаборатории по труду; начальник отдела кадров; начальник отдела организации и оплаты труда; начальник отдела охраны труда; начальник отдела подготовки кадров);
- должности специалистов (инженер по нормированию труда; инженер по охране труда; инженер по подготовке кадров; инспектор по кадрам; профконсультант; психолог; социолог; специалист по кадрам; техник по труду; экономист по труду);

- должности технических исполнителей (табельщик, учетчик, хронометражист и т.д.).

Для каждой из указанных должностей в Квалификационном справочнике приводится квалификационная характеристика.

Квалификационная характеристика имеет три следующих раздела:

- в разделе «Должностные обязанности» установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих;

- в разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

- в разделе «Требования к квалификации» определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимой для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы. Уровни требуемой профессиональной подготовки приведены в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании».

Организационная структура hr-службы Компании «Цифромаркет» со схемой взаимодействия представлена на рисунке 2.2.

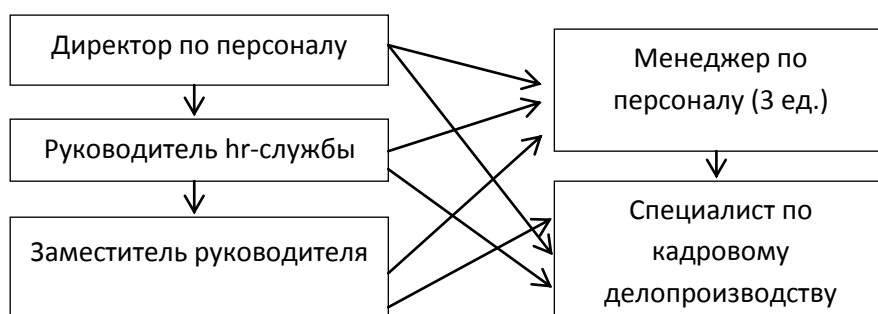


Рис. 2.2. Организационная структура hr-службы Компании «Цифромаркет»

Руководитель (hr) службы по управлению персоналом в Компании «Цифромаркет» отвечает за решение всех кадровых вопросов организации. В настоящее время руководитель hr-службы (директор по персоналу) является одной из ключевых фигур в топ-менеджменте компании и наряду с другими руководителями принимает решения в области ее стратегического развития, а также текущей работы.

В случае Компании «Цифромаркет», менеджер по персоналу объединяет 4 должности, согласно квалификационному справочнику:

1) Менеджер по персоналу (hr-менеджер): решает все вопросы управления персоналом от кадрового делопроизводства до социальных льгот.

2) Рекрутер (специалист по найму). Одной из ключевых функций кадрового менеджмента является подбор подходящих специалистов на вакантные должности. Рекрутеры отвечают за обеспечение привлечения кандидатов на вакантные должности и отбор наиболее подходящей кандидатуры. Рекрутеры должны хорошо знать компанию, на которую они работают и должны уметь объяснить соискателям на должность политику компании, условия работы в должности, а также уметь ответить на вопросы соискателей относительно требований вакантной должности. Кроме того, рекрутеры должны владеть широким набором методов привлечения и оценки кандидатов на вакантную должность.

3) Специалист по обучению. В круг его обязанностей входит: адаптация новых сотрудников на рабочем месте (ознакомление с организацией и непосредственно с работой), а также разработка и проведение учебных мероприятий по обучению сотрудников. Целью таких мероприятий может являться: приобретение новых навыков, необходимых для работы (например, с новым оборудованием, программным обеспечением); подготовка персонала, занимающего более низкие должности к работе на руководящих должностях; развитие у менеджеров среднего и высшего звена навыков межличностного общения.

4) Специалист по кадровому делопроизводству. К обязанностям таких сотрудников полностью относится функция оформления трудовых отношений (ведение трудовых книжек сотрудников, подготовка кадровых приказов, ведение первичной отчетной документации, оформление больничных листов и т.д.) В связи с регулярным изменением современной российской законодательной базы специалист в области кадрового делопроизводства должен периодически повышать свою квалификацию в этой области.

Помимо перечисленных выше профессиональных знаний в различных областях кадрового менеджмента, а также в области трудового законодательства, к hr-менеджерам различных специализаций также предъявляется ряд требований к качествам, которыми они должны обладать в современных условиях. К ним относятся:

- знание сферы деятельности и специфики организации –hr-специалисты должны иметь четкое представление о потребностях клиентов организации, движущих силах отрасли, понимать специфику производства и видеть стратегические перспективы развития. Это позволяет обеспечить эффективность кадровых мероприятий.

- лидерство и способность управлять изменениями – кадровая служба играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать критическими для этого процесса навыками, такими как навыки планирования, анализа, принятия решений, эффективной коммуникации, создания рабочих групп, мотивирования и разрешения конфликтов. Все это необходимо для успешного управления изменениями, которые организации претерпевают в условиях нестабильной внешней среды.

- способность к обучению и развитию – способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков позволяет управлять процессом обновления знаний и навыков сотрудников всей организации.

- навыки финансового планирования – мероприятия по управлению персоналом являются затратными и требуют жесткого финансового планирования. На практике бюджет кадровой службы является наиболее обсуждаемым на уровне руководителя организации, т.к. окупаемость этих расходов не всегда так очевидна, как, например, инвестиции в заведомо рентабельные мероприятия, такие как вложения в строительство и инвестиционные портфели и т.д. Кроме того, наличие на сегодняшний день огромного спектра наработанных эффективных методов управления персоналом (зачастую являющихся дорогостоящими и приходящихся «по карману» крупным организациям), заставляет руководителя кадровой службы делать выбор в пользу тех, которые наиболее адекватны поставленным целям и имеющимся финансовым возможностям.

- эффективное сотрудничество с другими подразделениями – способность сотрудников кадровой службы осуществлять горизонтальные взаимодействия с целью решения текущих рабочих задач, а также получения обратной связи на кадровые мероприятия. Например, такие взаимодействия необходимы с финансовой и юридической службами организации, с отделом информационных технологий, а также с производственными подразделениями.

В рассматриваемой организации существует линейно-функциональная организационная структура управления. Она характеризуется тем, что в главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями, а также каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

В Компании «Цифромаркет» персонал осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) организация оптовой, мелкооптовой, розничной торговли товарами народного потребления, промышленно-бытового назначения, в том числе сельскохозяйственной продукцией и продуктами питания;

- 2) осуществление коммерческой, торгово-закупочной, всех форм внешнеэкономической деятельности, разработка и реализация инвестиционных и иных коммерческих проектов;
- 3) посреднические услуги при купле-продаже товаров народного потребления;
- 4) производство сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, продукции производственно-технического и промышленно-бытового назначения, товаров народного потребления;
- 5) переработка сельхозпродукции, хранение сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, продукции производственно-технического, промышленно-бытового назначения и товаров народного потребления;
- б) оказание предприятиям, организациям, частным лицам транспортных, бытовых, юридических, информационно-консалтинговых и иных услуг; коммерческо-посредническая деятельность;
- 7) сдача в аренду (в наем) собственных помещений, зданий, сооружений и другого недвижимого имущества;
- 8) иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным. Пока общество состоит из единственного участника, общие собрания участников общества не созываются; решения по всем вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, принимаются участником единолично и оформляются письменно (статья 39 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»). Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества – генеральным директором. Генеральный директор подотчетен общему собранию участников общества.

Проведем анализ численности работников Компании «Цифромаркет» за 2015-2017 гг. по категориям: служащие, специалисты, рабочие,

руководители, а также анализ качественного состава работников по уровню образования, полу, возрасту, стажу работы. Данные для анализа численности работников по категориям: служащие, специалисты, рабочие, руководители, а также анализ качественного состава работников по уровню образования, полу, возрасту, стажу работы предоставлены в таблице 2.4

Таблица 2.4

Анализ численности персонала за 2015-2017 гг.

Категории	2015 г. чел.	2016 г. чел.	2017 г. чел.	Темп роста, %
Персонал, всего в том числе:	126	130	116	-8,6
Рабочие, чел.	25	25	23	-8,6
Руководители, чел.	32	34	34	6,1
Специалисты, чел.	60	62	52	15,3
Служащие, чел.	9	9	7	-28,5
Прибыло работников	53	31	46	-15,2
Убыло работников	49	38	47	-4,2

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что за исследуемый период темп роста персонала составляет -8,6%. Это связано с объединением нескольких должностей в одну. Темп роста для рабочих составляет -8,6% (связано с сокращением штата рабочих). Для руководителей данный показатель составляет 6,1%; для специалистов 15,3%, связано это также с объединением должностей и расширением функционала руководителей.

Также были рассчитаны коэффициенты оборотов по выбытию и приему персонала за 2015-2017 гг.

Коэффициент выбытия рассчитывается по формуле:

$$K_v = \frac{B}{Ч} * 100\%, \quad (1)$$

где K_v – коэффициент выбытия персонала;

B – количество выбывших за период работников (человек);

$Ч$ – среднесписочная численность работников за период (человек).

Так в 2015 году коэффициент выбытия был равен 29,2%, в 2017 году коэффициент выбытия был равен 40,5%.

Коэффициент приема рассчитывается по формуле

$$K_n = \frac{П}{Ч} * 100\% , \quad (2)$$

где K_n – коэффициент приема;

П – количество принятых работников на период (человек);

Ч – среднесписочная численность работников за период (человек).

Так в 2015 году коэффициент приема был равен 23,8%. В 2017 году коэффициент приема изменился и составил 39,6%. Рассмотрев эти два показателя и динамику их изменения за 2015-2017гг., можно сделать вывод о стабильном притоке работников в исследуемом периоде.

Далее проанализируем распределение персонала по возрасту, данные предоставлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Средний возраст персонала в Компании «Цифромаркет»

Группы работников по возрасту, лет	2015 г.	2016г.	2017г.
До 25	41	42	29
25 – 30	54	56	68
33 – 55	27	28	14
Свыше 60	4	4	3
Итого	126	130	116

Из таблицы видно, что в организации наибольшее количество работников относится к возрастной категории 25–30 лет, а так же 33–55 лет. Это говорит о том, что в организации наибольший состав работников относится к молодым людям. Следовательно, можно говорить о том, что в организации работают люди разных возрастных категорий.

На основе данных таблицы мы можем наглядно представить структуру персонала по возрасту, отраженную на рисунке 2.3.

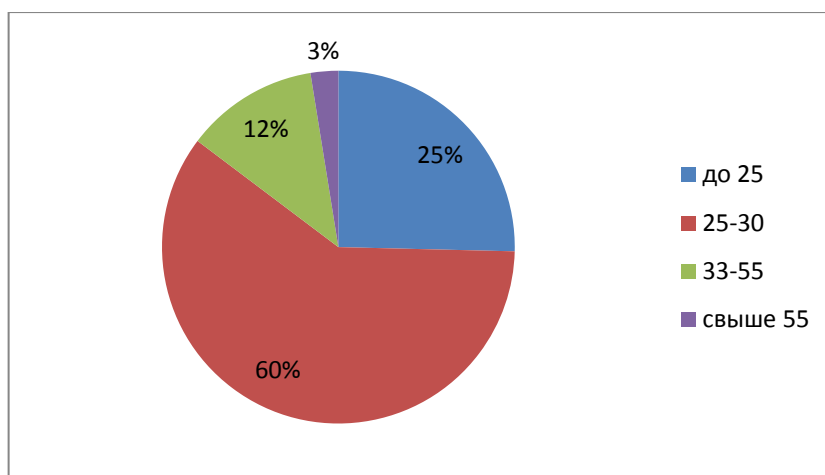


Рис. 2.3. – Структура персонала по возрасту

Проанализируем распределение персонала по половой принадлежности. Данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по полу в 2015 – 2017 гг.

	2015 г.	2016 г.	2017г.
Женщины	84	88	80
Мужчины	42	42	36
Итого	126	130	116

Таким образом, по данным таблицы 2.6, можно сделать вывод, что в рассматриваемой организации 2015 год, количество мужчин было меньше, чем количество женщин, как и в 2017 году. Но, несмотря, на это количество женщин увеличилось.

Следующим этапом мы провели анализ численности персонала по трудовому стажу, данные для анализа представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по трудовому стажу в 2015 – 2017 гг.

Группы работников по стажу, лет	2015 г.	2016г.	2017г.
До 5	47	48	50
От 5 до 10	55	56	41
От 10 до 15	20	21	20
Более 15	4	5	5
Итого	126	130	116

Таким образом, мы видим, что основное количество сотрудников организации имеет стаж работы от 10 до 15 лет, это связано с тем, что «Цифромаркет» существует на рынке с 1998 года. Но в 2017 года количество персонала со стажем от 5 до 10 лет резко уменьшилось, в связи с повышением текучести персонала.

Для качественного выполнения трудовых обязанностей персоналу необходимо наличие образования. В таблице 2.8 представлены данные о распределении персонала по уровню образования на сегодняшний день.

Таблица 2.8

Распределение персонала Компании «Цифромаркет»
по уровню образования 2017 г.

Категория	Высшее		Среднее специальное		Среднее		Неполносреднее	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Рабочие	20	18,8	1	33,3	2	28,5	-	-
Руководители	34	32,1	-	-	-	-	-	-
Специалисты	52	49,1	-	-	-	-	-	-
Служащие	-	-	2	66,6	5	71,4	-	-
Итого	106	100	3	100	7	100	-	100

Среди работников, имеющих высшее образование 49,1% – составляют специалисты, 32,1% – руководители, 18,8– рабочие (таблица 2.8.). Среднее специальное образование имеют 66,6% служащих, 3,33% рабочих. Абсолютное

большинство персонала Компании «Цифромаркет» имеют высшее образование.

Для анализа динамики персонала Компании «Цифромаркет» были использованы коэффициенты текучести и абсентеизма. Данные представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Коэффициенты динамики персонала

Наименование коэффициента	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент текучести	4,52	3,98	3,37
Коэффициент абсентеизма	0,06	0,07	0,07

Из таблицы 2.9 видно, что коэффициент текучести в 2015 году составил 4,52, а в 2016 составил 3,98 и 2017 гг. этот показатель равнялся – 3,37, что говорит о повышении уровня естественной текучести, этот факт говорит о нестабильном состоянии кадров. Коэффициент абсентеизма в 2015–2017 гг. составил 0,06, 0,07 и 0,07, что тоже является нормой. Другими словами, сотрудники компании в меру дисциплинированы и лояльны. Коэффициент абсентеизма показывает, что в 2016 и 2017 гг. 0,07% производительного времени теряется в течение года из-за отсутствия работников на рабочем месте.

Обобщая вышесказанное, можно сделать общий вывод по анализу системы управления персоналом на предприятии. С помощью организационной структуры мы выявили, что в Компании «Цифромаркет» существует линейная-функциональная организационная структура управления.

Анализ численности персонала за 2015-2017 гг. показал, что за исследуемый период темп роста персонала составляет 20,17%. Темп роста для рабочих составляет 20,17%. Для руководителей данный показатель составляет 44,63%. Для специалистов – 47,14%. Темп роста для служащих

составляет 2,3%. Также были рассчитаны коэффициенты оборотов по выбытию и приему персонала за 2015-2017гг. Мы выяснили, что в 2015 году коэффициент выбытия был равен 25,8%. В 2016 году коэффициент выбытия был равен 0,18%, а в 2017 – 30%. Так в 2015 году коэффициент приема был равен 40%. В 2016 году численность оставалась на прежнем уровне, а в 2017 году – 40,4%. Рассмотрев эти два показателя и динамику их изменения за 2015-2017гг., можно сделать вывод о стабильном притоке работников в исследуемом периоде.

Далее мы проанализировали распределение персонала по возрасту и выявили, что организации наибольшее количество работников относится к возрастной категории 33–55 лет, а так же 25–30 лет. Это говорит о том, что в организации наибольший состав работников относится к молодым людям, также на предприятии трудится персонал в возрасте до 5 и тем, кому больше 60 лет. Следовательно, в организации работают люди разных возрастных категорий.

Затем, было проанализировано распределение персонала по половой принадлежности. Мы выявили, что на сегодняшний день в 2017 году количество мужчин больше, чем женщин. Это связано со спецификой производства «Цифромаркет», где ценится как мужской, так и женский труд.

Следующим этапом мы провели анализ численности персонала по трудовому стажу. Мы определили, что основное количество сотрудников организации имеет стаж работы от 10 до 15 лет, это связано с тем, что «Цифромаркет» существует на рынке с 1998 года.

Затем, мы определили уровень образования работников «Цифромаркет». Поэтому на данный момент среди работников, имеющих высшее образование 48,56% – составляют рабочие, 26,76% – руководители, 24,68% – специалисты. Среднее специальное образование имеют 87,32% рабочих, 5,31% руководителей, 6,52% специалистов и 0,85% служащих.

Для анализа динамики персонала «Цифромаркет» мы использовали коэффициенты текучести и абсентеизма. Коэффициент текучести в 2017 г.

этот показатель равняется – 0,2, что говорит о снижении уровня естественной текучести, этот факт подтверждает наши выводы о стабильном состоянии и старении кадров. Коэффициент абсентеизма в 2015–2017 гг. составил 0,06, 0,07 и 0,07, что тоже является нормой.

2.3. Изучение актуального состояния HR-бренда Компании «Цифромаркет»

Для анализа внутреннего HR-бренда Компании «Цифромаркет» были использованы следующие методы исследования:

- наблюдение;
- опрос членов производственной группы;
- анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы.

В исследовании использовались такие анкеты и тесты как:

- Тест «Состояние удовлетворенности трудом персонала»;
 - Методика для изучения социально-психологического климата в организации
- Тест «Состояние удовлетворенности трудом персонала». Респондентами выступали Компании «Цифромаркет». Опрос был проведен среди 72 человек.

С помощью тестирования были получены следующие данные:

- 1) Размер заработной платы устраивает 35% опрошенных, не устраивает – 55%, остальные затруднились ответить отражена на рисунке 2.4.

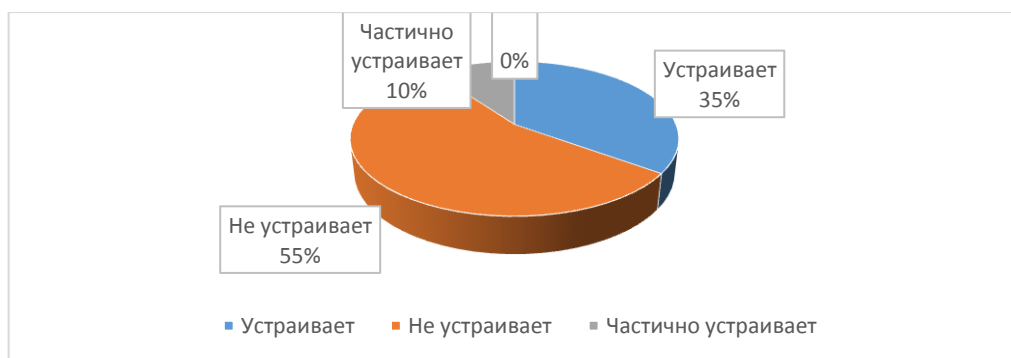


Рис. 2.4. Удовлетворенность сотрудников Компании «Цифромаркет»

2) Сам процесс выполняемой работы оценили по пятибалльной шкале на 4 и 5 соответственно 58% и 29%, что составляет абсолютное большинство.

3) Перспективы профессионального и служебного роста видят 38%, не видят 15%. 42% опрошенных сотрудников не интересуются перспективами роста отражена на рисунке 2.5.



Рис. 2.5 Мнение сотрудников о перспективах профессионального роста

1) Отношения с непосредственным начальником являются удовлетворительными 67%, скорее удовлетворяют, чем нет 25%, не смогли ответить 8% опрошенных отражена на рисунке 2.6.

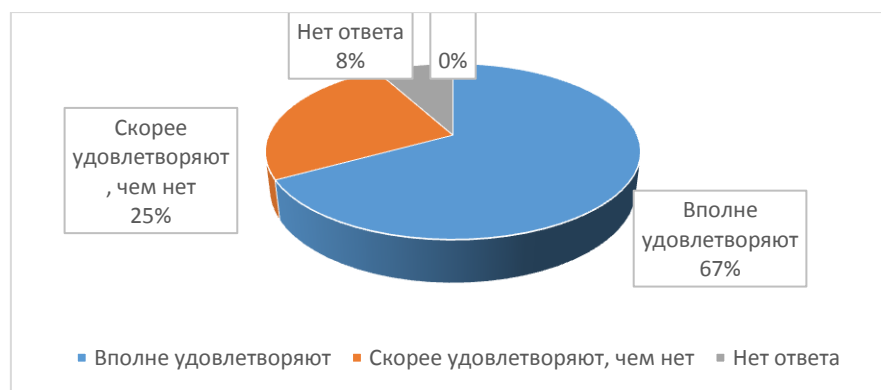


Рис. 2.6 Мнения сотрудников о взаимоотношениях с непосредственным руководителем

5) Важность и ответственность работы удовлетворяет 50%, скорее удовлетворяют, чем нет 33%, не смогли ответить 17% опрошиваемых.

6) Условия труда оценили на 1 балл 11%, на 2 балла 12%, на 3 балла 40%, на 4 балла 21%, на 5 – 16% отражена на рисунке 2.7. Большинство работников предприятия не довольны условиями труда.

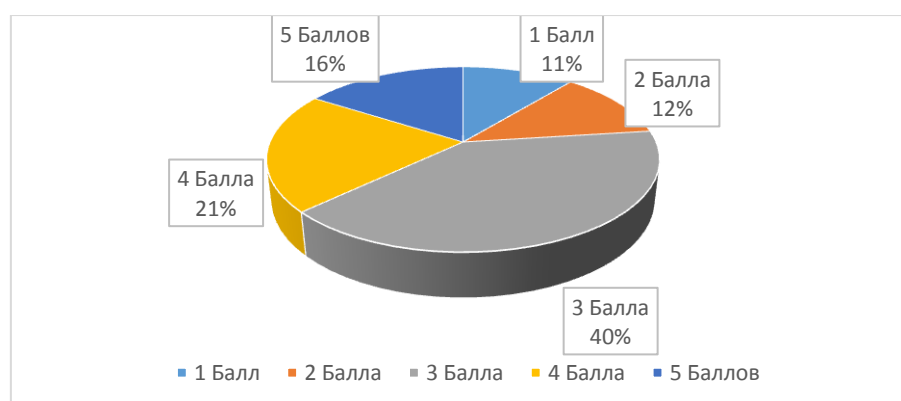


Рис. 2.7 Мнения работников об условиях труда

7) Надежной и дающей уверенность в завтрашнем дне работу считают 33% – вполне; 25% считают ее скорее надежной, чем нет. Совершенно не удовлетворяет надежность работы 17%, не смогли определиться 25%.

8) Свою работу считают уважаемой широким кругом людей 42% и 21% тоже в этом почти уверены. 4% скорее не удовлетворяет возможность выполнять уважаемую работу, и 33% не смогли дать ответ.

9) О том, насколько эффективна работа в целом, мнения разделились: 2, 3 и 4 балла поставили одинаковое количество человек – по 25%. Остальные 25% поделили мнения «вполне удовлетворяет эффективность» и «совершенно не удовлетворяет».

10) Большинство людей удовлетворяют взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе – 79%. 21% считают, что взаимоотношения скорее удовлетворяют, чем нет.

11) Режим работы удовлетворяет 45% работников вполне, 45% тоже скорее удовлетворяет, чем нет, 3% не определились, и 7% предпочли бы другой режим.

12) Работа как средство достижения успеха в жизни воспринимают 33%, еще 29% тоже близки к этому, 17% не могут сказать, удовлетворяет ли их работа как средство достижения успеха в жизни или нет, а 21% опрошенных совершенно не удовлетворяет.

Таким образом, на основе полученных данных можно выявить проблемы, которые связаны с процессом адаптации персонала, ведь состояние удовлетворенности трудом в организации является одним из ключевых факторов процесса труда в организации. Проведя тестирование на «Состояние удовлетворенности трудом персонала», мы выявили следующие проблемы:

- Размер заработной платы не устраивает – 55% работников, а это говорит о том, что большинству работников не устраивает их заработная плата;

- Отношения с непосредственным начальником являются удовлетворительными 67%, это говорит о том, что работники не находят общего языка с руководителем;

- Условия труда оценили на 3 балла – 40%, это говорит о том, что большинство работников предприятия не довольны условиями труда;

- Работников совершенно не удовлетворяет надежность работы, что составляет 17%;

– О том, насколько эффективна работа в целом, 25% работников ответили, что их вполне удовлетворяет эффективность и совершенно не удовлетворяет эффективность работы в целом;

– Людей удовлетворяют взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе – 79%, что составляет большинство опрошенных работников;

– Режим работы удовлетворяет 45% опрошенных работников, других режим работы не удовлетворяет;

– Работу как средство достижения успеха в жизни воспринимают 33%, а 21% опрошиваемых совершенно не воспринимают.

Из-за перечисленных выше проблем вновь принятые работники в Компании «Цифромаркет» вынуждены покидать свои рабочие места. Это говорит о существующей текучести персонала в организации.

Коэффициент текучести персонала рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текуч.}} = (\text{Чув.с.ж.} + \text{Чув.нар.дисц.}) / \text{Чср.спис.} \times 100\%, \quad (8)$$

где, $K_{\text{текуч.}}$ – коэффициент текучести, Чув.с.ж. – число уволенных по собственному желанию, чел., Чув.нар.дисц. – число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел., Чср.спис. – среднесписочная численность за период, чел.;

$K_{\text{текуч.}}$, $\text{Чув.с.ж.} = 205$ – число уволенных по собственному желанию, чел., $\text{Чув.нар.дисц.} = 24$ – число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел., $\text{Чср.спис.} = 11754$ – среднесписочная численность за период, чел.;

$$K_{\text{текуч.}} = (205 + 24) / 11754 \times 100\% = 1,9 \quad (9)$$

Таким образом, текучесть кадров на 2017 г. составила 1,9%, это превышение нормы текучести, которая составляет 0,6%.

Для изучения социально-психологического климата в организации была проведена методика, в ходе которой были выявлены положительные и отрицательные особенности. Данные представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Уровень удовлетворенности трудом в Компании «Цифромаркет»

Положительные особенности	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Отрицательные особенности
1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение		*						Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
2. Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии						*		Преобладает конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
3. В отношениях между группами внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание					*			Группировки конфликтуют между собой
4. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время					*			Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5. Успех или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива					*			Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство
6. Преобладают одобрение и поддержка, упрёки и критика высказываются с добрыми побуждениями				*				Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
7. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга			*					В коллективе каждый считает своё мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей
8. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу «один за всех и все за одного»			*					В трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
9. Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные					*			Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей
10. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться				*				Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
11. Коллектив активен, полон энергии		*						Коллектив пассивен, инертен
12. Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело				*				Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах

13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту				*				Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их
14. У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители		*						К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

Таким образом, уровень социально-психологического климата на предприятии равен 18 баллам. Максимальный показатель равен 42 баллам.

Положительные показатели: преобладает бодрое и жизнерадостное настроение, члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга, в трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу «один за всех и все за одного», коллектив активен, полон энергии, у членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители.

Отрицательные показатели: преобладает конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии, группировки конфликтуют между собой, члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности, успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство, достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей.

Для количественной оценки процесса адаптации сотрудников Компания «Цифромаркет» может использоваться шкала удовлетворенности факторами производственной ситуации. Опросный лист представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Опросный лист удовлетворенности

Наименование фактора производственной ситуации	Полн. удовлетворен (+ 1,0)	.Скорее удовлетворен, чем нет (+0,5)	Затрудняюсь ответить(0,0)	Скорее не удовлетворён, чем удовлетворен (-0,5)	Совершенно не удовлетворен (-1,0)
1. Содержание труда		+	+		
2. Наличие перспектив должностного продвижения		+			
3. Занимаемая должность				+	
4. Зарботная плата			+		
5. Условия труда				+	
6. Организация труда					
7. Отношения с непосредственным руководителем					+
8. Отношения с коллегами					+

На основании ответов респондентов можно рассчитать индекс удовлетворенности персонала (I_y), используя следующую формулу:

$$I_y = \frac{(+2) \times N_1 + (+1) \times N_2 + (0) \times N_3 + (-1) \times N_4 + (-2) \times N_5}{N} \quad (7)$$

где: (+2), (+1), (0), (-1), (-2) – баллы по шкале удовлетворенности;

N_1 –количество респондентов, выбравших ответ «Полностью удовлетворен»; N_2 –количество респондентов, выбравших ответ «Скорее удовлетворен, чем нет»; N_3 –количество респондентов, выбравших ответ «Затрудняюсь ответить»; N_4 –количество респондентов, выбравших ответ «Скорее не удовлетворён, чем удовлетворен»; N_5 –количество респондентов, выбравших ответ «Совершенно не удовлетворён»; N – общее количество респондентов, ответивших на данный вопрос: $N = N_1 + N_2 + N_3 + N_4 + N_5$.

Таким образом, из 72 опрошенных ответили:

- Полностью удовлетворен – 0 человек.
- Скорее удовлетворен, чем нет – 14 человек.
- Не могу сказать, удовлетворен или нет – 13 человек.
- Скорее не удовлетворён – 24 человек.

- Совершенно не удовлетворён –21 человек.

Тогда индекс удовлетворенности из расчетов составит 0,44, что говорит о том, что персонал не удовлетворен организацией труда на предприятии.

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что процесс адаптации оказывает влияние не только на эффективность деятельности предприятия, но и на персонал. Поэтому в организации отсутствует усовершенствованная программы адаптации.

Цели HR-бренда на внешнем рынке:

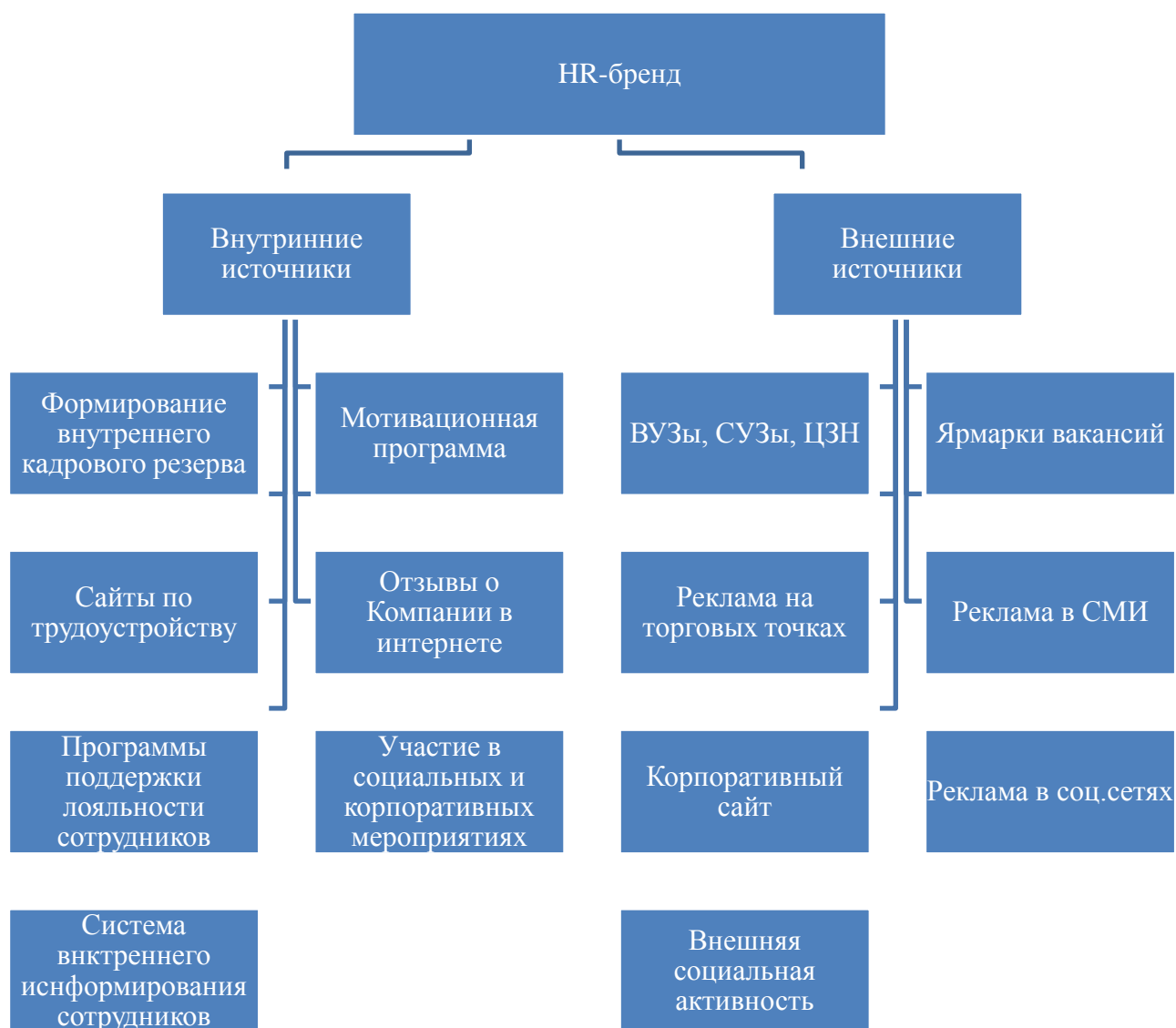
1. Повышение привлекательности компании в глазах потенциальных сотрудников.
2. Улучшение имиджа компании на рынке в соответствии с корпоративными целями и ценностями.
3. Привлечение лучших профессионалов.

Цели HR-бренда внутри компании:

1. Выстраивание культуры, ориентированной на результат.
2. Повышение лояльности и вовлеченности сотрудников.
3. Сокращение оттока персонала.
4. Реализация стратегии компании.

Задачи формирования HR-Бренда Компании

1. Привлечь персонал, необходимого уровня компетенций.
2. Сформировать корпоративный дух, коммуникации ценностей.
3. Создать чувства единства и общей цели, удержать персонал.
4. Повысить эффективность и прибыльность Компании.



ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ HR-БРЕНДА КОМПАНИИ «ЦИФРОМАРКЕТ»

3.1. Мероприятия по формированию HR-бренда компании «Цифромаркет»

Программа «HR-бренд» (далее – программа) устанавливает порядок деятельности сотрудников Компании «Цифромаркет» (далее – Компании) в области HR-бренда.

Программа – корпоративный стандарт, определяющий процедуру формирования и управления HR-брендом Компании. Положения программы исходят из положений миссии и бизнес-стратегии Компании, которая определяет стратегические и оперативные цели в управлении персоналом.

Программа вступает в силу с момента ее утверждения Распоряжением Генерального директора и действует до его отмены. Изменения и дополнения к программе рассматриваются Департаментом управления человеческими ресурсами и вносятся Распоряжением Генерального директора Компании.

Цели HR-бренда на внешнем рынке:

1. Повышение привлекательности компании в глазах потенциальных сотрудников.
2. Улучшение имиджа компании на рынке в соответствии с корпоративными целями и ценностями.
3. Привлечение лучших профессионалов.

Цели HR-бренда внутри компании:

1. Выстраивание культуры, ориентированной на результат.
2. Повышение лояльности и вовлеченности сотрудников.
3. Сокращение оттока персонала.
4. Реализация стратегии Компании.

Задачи данной программы:

1. Привлечь персонал, необходимого уровня компетенций.
2. Сформировать корпоративный дух, коммуникации ценностей.
3. Создать чувства единства и общей цели, удержать персонал.
4. Повысить эффективность и прибыльность Компании.

Подготовительные мероприятия:

1. Подготовка календарного плана-графика проведения мероприятия по аудиту HR-бренда Компании;
2. Согласование календарного плана-графика проведения мероприятия по аудиту HR бренда Компании;
3. Определение каналов сбора заполненных анкет и опросников во избежание утери и порчи готовых к сдаче анкет и опросников;
4. Создание нормативов, регулирующих корректное заполнение разработанных для определения целевой аудитории бланков;
5. Подготовка сотрудников к проведению анкетирования и заполнения опросников, предоставление регламентов и правил проведения проводимых работ;
6. Предоставление информации сотрудникам правил проведения работ;
7. Обеспечение специалистов по обучению мотивационного аспекта для личной заинтересованности работников в корректном проведении работ по заполнению анкет и опросников;
8. Определение целевой аудитории:
 - 8.1. Проведение анализа личных дел сотрудников.
 - 8.2. Определение ЦА по ряду критериев:
 - возраст;
 - стаж работы в Компании;
 - географический критерий.
9. Согласование размера выборки;
10. Составление анкеты для опроса;
11. Разработка опросника для сотрудников, учитывая специфику выборки;

12. Согласование опросников соисполнителями;

13. Составление анкеты для опроса:

13.1. Разработка опросника для сотрудников офиса, учитывая специфику выборки;

13.2. Согласование опросников соисполнителями.

14. Опрос ЦА:

15. Постановка задачи в утвержденном канале, с приглашением отобранных сотрудников для проведения опроса, подтверждение явки;

16. Произведение письменного опроса/электронного тестирования респондентов, обеспечивая анонимность и проведение опроса в условиях, исключающих внешнее давление (навязывание чужого мнения, создание группового мнения).

17. Обработка результатов опроса и формирование отчёта по актуальному состоянию внутреннего HR бренда компании:

17.1. Сбор готовых опросников используя заранее определённый канал передачи всего материала;

17.2. Анализ всех опросников с учётом имеющихся нормативов, регулирующих качество заполнения рабочих бланков;

17.3. Отсев некачественно заполненных бланков и исключение их из дальнейшей работы, во избежание возникновения некорректных или неточных результатов проведённых работ;

17.4. Составление единого отчёта по предоставленной информации из опросников с разбивкой по каждому блоку анкетирования и детальным анализом каждого элемента проведённой работы;

17.5. Составление плана проведения необходимых работ по результату проведённых мероприятий, а также формирование отчёта актуального состояния внутреннего HR-бренда Компании.

18. Проведение контент-анализаСМИ:

18.1. Анализ материалов о Компании в печатных, теле- и радио-СМИ, интернет-изданиях, в социальных сетях и т.д.;

18.2. Сохранение, фильтрация найденного материала;

18.3. Категоризация и аналитическая обработка содержания этих материалов, а так же соотношения положительных и отрицательных отзывов;

18.4. Отражение итогов контент-анализа в отчетной форме (Приложение 2).

19. Опрос знакомых сотрудников на предмет определения мнения о Компании:

19.1. Постановка задачи с обращением к руководителям департаментов предоставить информацию о мнении не менее трех знакомых каждого сотрудника действующего структурного подразделения. В описании представление списка вопросов, при ответе на которые респонденты смогут порассуждать;

19.2. Сведение итогов опроса в свободной форме, предварительно разбив информацию на категории. Опрос Кандидатов на первичном интервью.

19.3. Ведение статистики по полученным ответам, обобщение.

20. Исследование конкурентной среды и сравнение с HR-брендом Компании:

20.1. Проведение мониторинга конкурентной среды согласно регламенту мониторинга конкурентоспособности HR предложений Компании;

20.2. Проведение сравнительного анализа;

20.3. Формирование отчетности по итогам мониторинга конкурентов в сравнении с Компанией (Приложение 3).

21. Обработка результатов исследования HR-бренда Компании:

21.1. Первичная обработка бланков ответов;

21.2. Количественный (подсчет количества ответов по каждому из вопросов) и качественный (анализ содержания ответов данных респондентами) анализ полученных данных;

21.3. Выявление общих закономерностей сильных и слабых сторон HR-бренда Компании.

21.4. Определение и анализ сильных и слабых сторон HR бренда Компании.

21.5. Сравнительный анализ сильных и слабых сторон с конкурентами (форма в Приложении 4).

22. Формирование SWOT-анализа (форма в Приложении 5).

23. Выделение целевой аудитории:

Выделение 4 категорий:

- потенциальные кандидаты;
- работающие сотрудники;
- увольняющиеся сотрудники;
- родственники и друзья сотрудников.

23.1 Формирование по каждой категории портрета - возраст, пол, образование и прочее, характерное для Компании;

23.2. Выделение внутри каждой категории подгрупп и распределение их по степени приоритетности;

23.3. Формулирование ценностного предложения для каждой из ЦА бренда.

24. Анализ внутренних ресурсов и внешних возможностей.

24.1. Исследование внутренней среды по следующим направлениям: кадровый потенциал, коммерческая деятельность, финансы, маркетинг, организационная структура.

24.2. Исследование рынка, мониторинг HR-бренда конкурентов.

25. Генерация и отбор идей:

- Организация и проведения «Мозгового штурма»;
- Формулирование портрета идеальной Компании;
- Генерация идей;
- Выявление и отсев непригодных идей.

26. Развитие идеи, формирование сценариев развития HR-бренда Компании:

- Анализ идей: постановка 5-6 отобранных на предварительном этапе идей, проведение SWOT – анализа и определение временного горизонта;
- Интерпретация сценариев: оценка сценариев роста и стагнации идеи;
- Анализ последовательности развития событий: по каждому сценарию определяются риски и угрозы и шансы или возможности. Дается рекомендация по формированию ведущего направления.

26.1. Выбор наилучшей альтернативы из возможных вариантов.

27. Формирование комплекса мер с подробно расписанными мероприятиями и инструментами продвижения HR-бренда Компании:

- Разработка комплекса мер повышения HR-бренда в Компании;
- Согласование комплекса мер с руководителями департаментов;
- Утверждение ГД комплекса мер повышения HR-бренда в Компании;
- Разработка плана-графика реализации мероприятий в рамках БП «HR-бренд Компании»;
- Утверждение ГД комплекса мер с подробно расписанными мероприятиями и инструментами продвижения HR-бренда Компании.

28. Создание рабочей группы для реализации программы:

- Постановка задачи с обращением к руководителям департаментов о создании рабочей группы в рамках реализации проекта по повышению HR-бренда в Компании;
- Определение кандидатур для зачисления в рабочую группу;
- Утверждение ГД состава участников рабочей группы.

29. Формирование внутреннего кадрового резерва (КР):

- Планирование КР;
- Определение источников внутреннего КР;

- Выделение инструментов подбора кандидатов в КР;
 - Предварительная оценка и зачисление кандидатов в КР;
 - Формирование списка участников КР;
 - Обучение и развитие КР;
 - Мониторинг эффективности функционирования КР.
30. Формирование программы профессионального развития:
- Разработка программы профессионального развития;
 - Утверждение ПФР.
31. Формирование программы управления карьерой:
- Разработка программы управления карьерой;
 - Утверждение ГД программы управления карьерой.
32. Формирование программы подготовки руководителей:
- Разработка программы подготовки руководителей;
 - Утверждение ГД программы подготовки руководителей.
33. Формирование механизмов эффективной ротации кадров:
- Разработка механизмов эффективной ротации кадров;
 - Утверждение ГД механизмов эффективной ротации кадров.
34. Работа с увольняющимися сотрудниками:
- Обработка анкет обратной связи увольняющегося сотрудника;
 - Выходное интервью;
 - Ведение статистики по полученной информации;
 - Анализ полученной обратной связи от увольняющихся сотрудников.
35. Программа поддержки (адаптации) новых сотрудников:
- Актуализация программы поддержки новых сотрудников;
 - Утверждение ГД программы поддержки новых сотрудников.
36. Совершенствование системы аттестации персонала.
37. Мотивационная программа:
- Определение актуальных показателей мотивации персонала Компании;

- Определение ключевых способов повышения мотивации персонала Компании;
- Оценка внутренних и внешних факторов мотивации трудовой деятельности;
- Разработка и внедрение системы организационных, кадровых и социально-психологических мероприятий, направленных на повышение мотивации трудовой деятельности и удовлетворенности работой различных групп сотрудников;
- Определение принципов и оптимизация системы оплаты труда, ее согласование с целями Компании, результатами экономической эффективности Компании;
- Оценка и контроль эффективности системы управления мотивацией работников Компании.

38. Программа поддержки лояльности сотрудников:

- Разработка программы поддержки лояльности;
- Разработка календарного плана действий по реализации программы лояльности;
- Реализация программы поддержки лояльности;
- Ежеквартальная оценка уровня лояльности, корректировка программы;
- Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

39. Корпоративная культура:

39.1. Обеспечение выражения корпоративной культуры в конкретных документах, планах, атрибутах, нормах и правилах, а так же обеспечение разделения общепринятой корпоративной культуры всеми сотрудниками Компании.

40. Система внутреннего информирования сотрудников:

- Контроль за реализацией системы информирования сотрудников Компании;

- Рассылка для ознакомления локально-нормативных актов;
- Участие сотрудников в еженедельных и ежемесячных планерках.

41. Мероприятия по повышению кросс-структурного взаимодействия сотрудников и понимания роли и задач других департаментов:

- Разработка/актуализация структуры взаимодействия между разными отделами Компании;
- Утверждение структуры взаимодействия между разными отделами Компании;
- Контроль исполнения структуры взаимодействия между разными отделами Компании;
- Организация и проведение командообразующих мероприятий.

42. Участие в социальных мероприятиях:

- Выбор ЦА;
- Выбор и согласование тематики социального проекта;
- Определение результата проводимого социального мероприятия;
- Определение участников социального проекта;
- Определение способа поощрения участников социального проекта;
- Распределение зон ответственности;
- Организация и участие в социальном проекте.

43. Сайт Компании:

- Наполнение;
- Поддержание;
- Актуализация информации об открытых вакансиях и важных событиях Компании и т.д.

44. Работа с учебными заведениями:

- Участие в ярмарках вакансий;
- Организации лекций представителей Компании в высших и средних учебных заведениях.

45. Распространение символики Компании среди сотрудников и внешних контрагентов

– Внедрение сувениров с корпоративной символикой в повседневный обиход сотрудников и вручение подарков с корпоративной символикой внешним партнерам:

- кружки;
- магниты;
- брелоки;
- зажигалки;
- Открывалки;
- прихватки и т.д.

– Доведение информации о порядке реализации программы формирования и развития HR-бренда Компании до исполнителей и соисполнителей.

– Формирования плана реализации программы формирования и развития HR-бренда Компании.

– Организация выполнения программы формирования и развития HR-бренда Компании.

– Осуществление контроля за исполнением программы формирования и развития HR-бренда Компании.

46. Оценка эффективности программы формирования и развития HR-бренда Компании.

47. Проведение оценки эффективности программы формирования и развития HR-бренда Компании тем же инструментом, что оценивали HR-бренд до реализации программы.

48. Подведение итогов проведенной оценки программы формирования и развития HR-бренда Компании.

49. Работа по формированию HR-бренда Компании осуществляется Департаментом управления человеческими ресурсами совместно с

руководителями всех уровней и под руководством директоров департаментов и дивизионов.

В программе развития HR-бренда Компании выделяются несколько этапов:

1. Сначала производится оценка существующего HR-бренда Компании (инструменты оценки выбираются из собственных или разрабатываются новые критерии и инструменты анализа HR-бренда);

2. Разрабатываются инструменты сбора информации от внутренних источников (сотрудники организации: личный опрос, анкетирование, тестирование), определяются каналы поступления готовой информации во избежание утери или порчи результатов;

3. Процесс сбора информации реализуется;

4. Обрабатываются результаты и выводятся в сводную таблицу для дальнейшего анализа эффективности HR-бренда предприятия.

5. Производится оценка рыночного положения HR-бренда организации:
– проведение контент-анализа СМИ, опрос знакомых сотрудников, опрос кандидатов на первичном интервью, изучение конкурентной среды и сравнение с организацией;

Для определения сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами используется SWOT-анализ (сильные, слабые, возможности, угрозы)

Во время реализации программы HR-бренда могут использоваться несколько внутренних и внешних источников:

1. Учебные заведения, в которых может даваться реклама открытой вакансии, приглашений студентов-выпускников. Данный источник в первую очередь обеспечивает конкурентноспособность организации на внешнем рынке по любой специализации, так как ведет социальную политику, помогая выпускникам и студентам трудоустроиться;

2. Реклама в собственных помещениях. Данный источник реализации HR-бренда позволяет сделать предприятие более клиентоориентированным и

заложить хорошее мнение об организации у потенциального клиента/покупателя/сотрудника;

3. Реклама в СМИ позволяет презентовать бренд компании в газетах на первых полосах, что в свою очередь формирует определенный имидж на рынке;

4. Актуальным источником в современное время являются социальные сети;

5. Внешняя социальная активность. Сотрудничество с детскими домами, вручение подарков детям-сиротам или малоимущим детям, освещение данной информации в СМИ;

6. Необходимо разработка системы внутреннего информирования сотрудников организации, для оперативного реагирования на изменения, акции и новости.

Такая программа имеет неограниченный срок по выполнению и должна реализовываться и совершенствоваться на постоянной основе.

Естественно не обойтись без команды сильных HR-специалистов, которые помогут в формировании и реализации данной программы.

На основе проведенных исследования организационно-экономического состояния Компании «Цифромарке», а также анализа системы управления персоналом организации и процесса формирования HR-бренда было выделено несколько проблем:

1. Большая текучесть кадров, с положительным темпом роста;
2. Низкий показатель рекрутинга открытых вакансий;
3. Плохая приживаемость новых сотрудников, в связи с ослабленным периодом адаптации сотрудников;
4. Понижение уровня удовлетворенности трудом сотрудниками Компании «Цифромаркет».

К решению проблем формирования позитивного HR-бренда следует подходить комплексно. Преобразуем каждую из выделенных проблем в

поставленную цель для решения этой проблемы. Итак, представим выделенные проблемы в виде целей (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Определение целей формирования программы развития HR-бренда
Компании «Цифромаркет»

Проблема	Цель
1. Большая текучесть кадров с положительным темпом роста	1. Формирование позитивного имиджа организации для привлечения высококвалифицированных сотрудников и их удержания
2. Низкий показатель рекрутинга открытых вакансий	2. Быстрое и качественное закрытие вакансий
3. Плохая приживаемость новых сотрудников в связи с ослабленным периодом адаптации	3. Сокращение увольнений сотрудников, находящихся на испытательном сроке
4. Снижение уровня удовлетворенности трудом в связи с возникновением негативных отзывов о Компании в СМИ сотрудниками Компании «Цифромаркет».	4. Увеличение уровня удовлетворенности трудом сотрудников Компании «Цифромаркет»

Анализ каждой проблемы установил цель, которая должна быть достигнута при разработке и реализации рекомендаций и предложений. Таким образом, выделяется четыре основные цели:

1. Формирование позитивного имиджа организации для привлечения высококвалифицированных сотрудников и их удержания;
2. Быстрое и качественное закрытие вакансий;
3. Сокращение увольнений сотрудников, находящихся на испытательном сроке;
4. Увеличение уровня удовлетворенности трудом сотрудников Компании «Цифромаркет».

Обозначив вышеуказанные цели, необходимо реализовать комплекс мероприятий, направленный на формирование позитивного HR-бренда Компании «Цифромаркет». Целесообразно будет определить ожидаемый

результат от предложенных мероприятий, который должен совпадать с целями решения проблем (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Разработка мероприятий по формированию позитивного HR-бренда
Компании «Цифромаркет»

Цель	Мероприятие	Ожидаемый результат
1. Формирование позитивного имиджа организации для привлечения высококвалифицированных сотрудников и их удержания	1.2. Разработка скриптов проведения собеседований для соискателей. Изучение и внедрение новых методов подбора персонала	1. Уменьшение коэффициента текучести кадров на 0,5%
2. Быстрое и качественное закрытие вакансий	2.1. Ведение статистики закрытия вакансий, награждение лучшего менеджера по персоналу по итогам 3-ех месяцев; 2.2. Пересмотр оценки эффективности трудовой деятельности менеджера по персоналу; 2.3. Разработка маркетинговых стратегий презентации Компании, как привлекательного работодателя	2. Увеличение качества и количества закрытия вакансий, увеличение процента рекрутинга офисных вакансий до 80%.
3. Сокращение увольнений сотрудников, находящихся на испытательном сроке;	3.1. Разработка плана адаптации новых сотрудников; 3.2. Контроль исполнения поставленных задач на испытательный срок новым сотрудникам; 3.3. Введение welcome-тренинга для новых сотрудников	3. Уменьшение количества увольняющихся сотрудников, находящихся на испытательном сроке до 90%
4. Увеличение уровня удовлетворенности трудом сотрудников Компании «Цифромаркет».	4.1. Введение должности специалист по охране труда; 4.2. Контроль за трудовым распорядком дня и введение тайм-	1. Повышение удовлетворенности трудом сотрудников 2. Сокращение коэффициента абсентеизма по причине

	менеджмента.	болезни 3. Повышение лояльности персонала к предприятию 4. Увеличение прибыли на 0,1%
--	--------------	---

Первым предложенным мероприятием является разработка скриптов проведения собеседований. Скрипты должны содержать информацию о методах оценки мотивации соискателя, оценивать безопасность и возможные риски, позиционировать Компанию на рынке, как привлекательного работодателя. Это мероприятие способствует повышению обученности менеджера по персоналу в области проведения качественного собеседования на первичном отборе, тем самым подбирая более лояльный и квалифицированный персонал в организацию.

Вторым мероприятием является ведение статистики закрытия вакансий, соответственно награждение лучшего менеджера по персоналу по итогам 3-ех месяцев, направлено это мероприятие на увеличение качества и количества закрытия вакансий, увеличение процента рекрутинга офисных вакансий до 80%. Так же, для достижения поставленного результата необходимо пересмотреть оценку эффективности трудовой деятельности менеджера по персоналу, для дополнительной финансовой мотивации кадрового персонала. Наряду с этими мероприятиями необходимо разработать маркетинговую стратегию презентации Компании на рынке труда, как привлекательного работодателя, направленную на увеличение откликов на открытые вакансии и повысить профессиональную подготовку кадров.

Следующая совокупность мероприятий направлена на сокращение увольнений сотрудников, находящихся на испытательном сроке:

– Разработка плана адаптации новых сотрудников, с целью повышения уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс;

– Контроль исполнения поставленных задач на испытательный срок новыми сотрудниками;

– Введение welcome-тренинга для новых сотрудников.

Еще один набор мероприятий способствует увеличению уровня удовлетворенности трудом сотрудников Компании «Цифромаркет»:

– Введение должности специалист по охране труда, который будет сопровождать весь процесс трудовой деятельности персонала;

– Контроль за трудовым распорядком дня и введение тайм-менеджмента.

Данные мероприятия позволят реализовать ряд поставленных целей:

– Повысить удовлетворенность трудом сотрудников Компании;

– Сократить коэффициент абсентеизма по причине болезни;

– Повысить лояльность персонала к Компании;

– Увеличение прибыли на 0,1%.

В комплексе, данные мероприятия дают положительные результаты, так как они позволяют увеличить эффективность от проводимых мероприятий по формированию позитивного имиджа работодателя, уменьшить текучесть персонала, а также увеличить прибыль на 0,5%.

Таким образом, ожидаемый результат от предложенных мероприятий совпадает с намеченными целями, которые и являются решением проблем. Для более развернутого представления о предложенных мероприятиях, мы предоставили данные о необходимых ресурсах для их осуществления, а также рассчитали стоимость каждого из них и комплекса в целом (табл. 3.3)

Таблица 3.3

Стоимость предлагаемых мероприятий Компания «Цифромаркет»

Мероприятия	Ресурсы	Стоимость
1.2. Разработка скриптов проведения собеседований для соискателей. Изучение и внедрение новых методов подбора персонала	Человеческие	-
2.1. Ведение статистики закрытия вакансий,	Финансовые	2.1. 3 000 руб. в

награждение лучшего менеджера по персоналу по итогам 3-ех месяцев; 2.2. Пересмотр оценки эффективности трудовой деятельности менеджера по персоналу; 2.3. Разработка маркетинговых стратегий презентации Компании, как привлекательного работодателя	Человеческие	заработную плату $3\ 000 * 4 = 12\ 000$ руб./год 2.2. В рамках заработной платы
3.1. Разработка плана адаптации новых сотрудников; 3.2. Контроль исполнения поставленных задач на испытательный срок новым сотрудникам; 3.3. Введение welcome-тренинга для новых сотрудников	Человеческие Финансовые	3.3. Стоимость печатной документации Расход бумаги 1 тетрадь новичка – 6 листов А4 – 2,50 руб. $2,50 * 6 = 15$ руб. на одного новичка $15 * 5 = 75$ руб (на 5 новых сотрудников) $75 * 12 = 900$ руб./год
4.1. Введение должности специалист по охране труда; 4.2. Контроль за трудовым распорядком дня и введение тайм-менеджмента.	Человеческие	4.1. В рамках заработной платы 35 000 руб./мес $35\ 000 * 12 = 420\ 000$
Итого: 432 900 руб.		

Привлечение сторонних организаций для выполнения мероприятий практически не требуется, за исключением типографии. Половину мероприятий можно осуществить без дополнительных затрат в рамках заработной платы сотрудников, ответственных за их выполнение. Общая стоимость затрат – 432 900 руб.

На этапе выполнения работ необходима координация и контроль осуществления мероприятий по формированию HR-бренда организации для этого необходимо рекомендовать к назначению круг ответственных лиц за

реализацию предложенных мероприятий. Немаловажную роль для четкого результата имеют и сроки реализации предложенных мер (табл 3.4).

Таблица 3.4

Сроки реализации предложенных мероприятий и рекомендации по назначению ответственных лиц за выполнением работ Компании

«Цифромаркет»

Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные лица
1.2. Разработка скриптов проведения собеседований для соискателей. Изучение и внедрение новых методов подбора персонала	01.07.2018-10.09.2018	Менеджер по персоналу Менеджер по оценке и развитию персонала
2.1. Ведение статистики закрытия вакансий, награждение лучшего менеджера по персоналу по итогам 3-ех месяцев; 2.2. Пересмотр оценки эффективности трудовой деятельности менеджера по персоналу; 2.3. Разработка маркетинговых стратегий презентации Компании, как привлекательного работодателя	01.07.2018-01.10.2018	Менеджер по персоналу Маркетолог Менеджер по оценке и развитию персонала
3.1. Разработка плана адаптации новых сотрудников; 3.2. Контроль исполнения поставленных задач на испытательный срок новым сотрудникам; 3.3. Введение welcome-тренинга для новых сотрудников	01.07.2018-01.08.2018	Менеджер по персоналу Менеджер по оценке и развитию персонала Тренинг-менеджер
4.1. Введение должности специалист по охране труда; 4.2. Контроль за трудовым распорядком дня и введение тайм-менеджмента.	01.08.2018-01.09.2018	Директор по персоналу Менеджер по персоналу Бухгалтер Менеджер по оценке и развитию персонала

Ответственными лицами за реализацию мероприятий рекомендовано назначить специалистов Компании «Цифромаркет» в числе которых менеджер по персоналу. Тренинг-менеджер, менеджер по оценке и развитию персонала, специалист по закупкам, главный бухгалтер, юрист, экономист, бухгалтер по учету ТМЦ, специалист отдела кадров, специалист ООТиЗ.

Сроки реализации вполне могут пересекаться друг с другом, не оказывая влияние на качество результата.

3.2. Оценка эффективности предложенной программы мероприятий

В совокупном варианте возможно выразить следующие основные принципы, характеризующие логику экономической оценки мероприятий по HR-брендингу.

1. Экономическую результативность следует оценивать постоянно. Случай с HR-брендингом – не исключение, так как события по его формированию представляют собой те же инвестиции в развитие бизнеса, только в данном случае в трудовой потенциал. В соответствии с этим подходы к оценке должны быть похожими с оценкой инвестиционной привлекательности. При этом не нужно полагаться на моментальный результат;

2. Оценка должна проводиться до и после осуществления событий по HR-брендингу: «До» мы определяемся: «Стоит ли»?; «После» – «а стоило ли»?;

3. Результативность инвестиций в HR-брендинг должна устанавливаться повышением производительности деятельности компании из-за результата усовершенствования применения рабочего потенциала, а также его наличия;

4. Начинать следует с точного установления результатов, желаемых получить уже после осуществления мероприятий по HR-брендингу. Нужно выделить, что разнообразные фирмы имеют все шансы устремляться к различным итогам. Тут повергнем только лишь наиболее характерные с их. Таким образом, благополучно реализованный HR-брендинг должен послужить причиной к последующим позитивным, с точки зрения финансовой производительности, результатам:

- увеличение выработки готовой продукции в результате увеличения производительности работы;
- увеличение выработки готовой продукции в взаимосвязи с полным укомплектованием штата;
- сокращение брака отделанной продукции по причине развития объединенного в команду коллектива специалистов;
- сокращение расходов на отбор персонала своими рекрутерами либо привлеченными профессиональными агентствами;
- сокращение расходов на подготовку новых специалистов;
- сокращение расходов в плату работы в взаимосвязи с оптимизацией количества персонала, что в собственную очередность обусловлена повышением производительности работы.

Рассмотрим результаты предложенных мероприятий с экономической точки зрения. Затраты на реализацию комплекса рекомендаций должны не превышать экономический эффект от них.

Уменьшение текучести кадров приведет к уменьшения затрат на обучение одного нового сотрудника.

В среднем, на обучение одного нового сотрудника организация тратит около 10 000 рублей.

В месяц в Компанию «Цифромаркет» приходит около 5 новых сотрудников, т.е. затраты на обучение пяти новых сотрудников за один месяц составляют:

$$5 * 10\ 000 = 50\ 000 \text{ рублей.}$$

Вакансии закрываются каждый месяц, соответственно:

$$50\ 000 * 12 = 600\ 000 \text{ рублей.}$$

Уменьшив текучесть кадрового состава, хотя бы на 0,5% мы получаем сокращение расходов на обучение:

$$40\ 000 * 12 = 560\ 000 \text{ рублей}$$

Итого разница:

$$600\ 000 - 560\ 000 = 40\ 000 \text{ рублей.}$$

Исходя из вышеизложенного, организация сокращает расходы на адаптацию новых сотрудников.

Ранее были рассмотрены результаты анкетирования и тестирования, проведенных в выпускной квалификационной работе. Были выявлены сильные и слабые стороны системы адаптации в организации.

Проанализировав ответы респондентов, была составлена программа, которая направлена на формирование совершенствованного процесса адаптации в организации.

Снизить текучесть персонала. Компании «Цифромаркет» на наставничество в 2017 году потратили: $78 * 1\ 580 = 123\ 240$ руб., где:

- 78 – сотрудники, проходящие адаптацию;
- 1 580 руб. – добавка к зарплате руб.

Таким образом, в 2017 году на наставничества потрачено 123240 рублей, не считая времени, которое было потрачено коллективом на процедуру вхождения в организацию.

Так же стоит отметить, что из 78 работников успешно прошло всего 63 человека, значит, организация потеряла 23700 руб. Затраты на разработанную программу в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Бюджет затрат на реализацию программы

Мероприятия	Затраты	Примечание
Наставничество	финансовых затрат не будет	нематериальная мотивация
«Рекомендации для работника»	финансовых затрат не будет	затраты не требуются
«Ежедневник (план личной работы)»	86 руб.	затраты составляют за 1 шт.

Допустим, если организация в год примет 78 новых работников с помощью предложенных мероприятий организация потратит $86 * 78 = 6\ 708$ рублей, где:

- 86 – это затраты на ежедневник;
- 78 – работники, проходящие адаптацию;

– 6708 – затраты на ежедневник с планом личной работы.

Сравнительный анализ: в 2017 году было потрачено минимум 123240 руб., с разработанными и предложенными мероприятиями Компания «Цифромаркет» потратила бы всего 6708 руб.

Для более наглядного вида, из выше сказанного, данные предоставлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Сравнительные данные по затратам

Мероприятие	Расходы организации на проведение мероприятий по адаптации персонала, руб.
Наставничество (фактические расходы за 2017 г.)	123240 (78 новых сотрудников*1580 руб. доплата наставникам)
«Ежедневник» (план личной работы) (плановые расходы)	6708 (78 новых сотрудников*86 руб. стоимость 1 шт. «Ежедневника» (план личной работы))
Экономия	116 532

Общая экономическая эффективность от проведения программы по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала заключается в том, что организация экономит 116532 руб.

Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемая программа экономически привлекательна, в связи с этим мероприятия выгодны. Мероприятия необходимо внедрять. Исходя из проведенного анализа, с внедрением и реализацией проекта повышается производительность труда работников, и соответственно, повышение эффективности процесса адаптации персонала, а также снизится текучесть кадров и увеличится привлекательность Компании «Цифромаркет» среди ассоциации конкурентов, как работодателя.

Коэффициент текучести персонала рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текуч.}} = (\text{Чув.с.ж.} + \text{Чув.нар.дисц.}) / \text{Чср.чис.} \times 100\%,$$

$$K_{\text{текуч.}} = 3,37$$

$$K_{\text{абсент.}} = 0,07$$

Таким образом, текучесть кадров составит 3,37%, что является нормой текучести кадров в организации.

Также рассчитаем коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$\text{Коб.пр} = \text{Чприн.} / \text{Чср.спис.} \times 100\%,$$

$$\text{Коб.пр} = 46 / 116 \times 100\% = 3,9\%$$

Таким образом, в 2017 году процент по приему будет равен 3,9%. После внедрения мероприятий по формированию HR-бренда организации коэффициент по приему будет равен 2,9% (прием сократиться до 4 человек в месяц, в связи с уменьшением текучести кадров) Приведенные данные приема рабочих кадров свидетельствуют о том, что источником пополнения кадров являлся прием работников самой организацией.

Также рассчитаем коэффициент оборота по увольнению рассчитывается по формуле:

$$\text{Коб.ув} = \text{Чувол.} / \text{Чср.спис.} \times 100\%,$$

$$\text{Коб.ув} = 47 / 116 \times 100\% = 4\%$$

$$\text{Коб.ув} = 35 / 116 \times 100\% = 3\%$$

Таким образом коэффициент оборота по увольнению составит 3%, что тоже является нормой. В 2017 г. он составлял 4%.

Также рассчитаем коэффициент постоянства кадров за определенный период рассчитывается по формуле:

$$\text{Кпост.} = (\text{Ссписочн.числ.} - \text{Чувол.}) / \text{Чср.спис.} \times 100\%,$$

$$\text{Кпост.} = (116 - 47) / 116 = 0,6 \%$$

Таким образом, данный коэффициент постоянства кадров составит 0,6%. Нормой коэффициента постоянства кадров является 1,0.

Предложенная программа по эффективному управлению процессом адаптации Компании «Цифромаркет» является очень важной для сотрудников, потому что с помощью нее, сотрудники смогут почувствовать себя частью огромной компании, повысится командный дух у сотрудников и конкурентоспособность на внешнем рынке. Ведь программа формальной

адаптации разработана и предназначена для вновь принятых сотрудников из внешней среды и сотрудников Компании, переведенных из одного предприятия на другое или из одного подразделения в другое внутри Компании, со сменой или усложнением вида деятельности.

Таким образом, если полностью соответствовать и придерживаться предложенным мероприятиям, то можно с уверенностью сказать, что возможно экономить средства организации, не неся ущерба производительности персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом в первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы HR-брендинга в России и за рубежом.

Обобщая, можно сказать, что построение сильного HR-бренда требует системного подхода и согласованности процессов на всех этапах: от первичного позиционирования компании на рынке труда до выходного интервью с покидающими компанию сотрудниками.

Люди на работе не хотят быть подчиненными или ресурсами, они хотят быть людьми. Именно поэтому в последнее время все больше и больше говорят о концепции счастья на рабочем месте и вовлеченности как ключевых параметрах, которые серьезно влияют на эффективность бизнеса. HR-бренд и стратегия должны быть человечными, опирающимися на простые общечеловеческие ценности и следующие им. Компании будущего – это компании, которые дают своим сотрудникам возможность самореализовываться и использовать весь свой потенциал; которые учитывают потребности сотрудников и их желания, грамотно увязывая их с целями компании; которые вкладываются в их развитие, рисуя совместные планы на будущее и показывая, где в компании будущего место каждого сотрудника.

Для более эффективного использования основных средств предприятие может принять следующие мероприятия: более интенсивное использование технологического оборудование, эффективнее использование площадей, предприятия, внедрение мероприятий НТП, повышение квалификации работников предприятия.

Для анализа динамики персонала «Цифромаркет» мы использовали коэффициенты текучести и абсентеизма. Коэффициент текучести в 2017 г. этот показатель равняется – 0,2, что говорит о снижении уровня естественной текучести, этот факт подтверждает наши выводы о стабильном состоянии и

старении кадров. Коэффициент абсентеизма в 2015–2017 гг. составил 0,06, 0,07 и 0,07, что тоже является нормой.

Ответственными лицами за реализацию мероприятий рекомендовано назначить специалистов Компании «Цифромаркет» в числе которых менеджер по персоналу. Тренинг-менеджер, менеджер по оценке и развитию персонала, специалист по закупкам, главный бухгалтер, юрист, экономист, бухгалтер по учету ТМЦ, специалист отдела кадров, специалист ООТиЗ. Сроки реализации вполне могут пересекаться друг с другом, не оказывая влияние на качество результата.

Таким образом, если полностью соответствовать и придерживаться предложенным мероприятиям, то можно с уверенностью сказать, что возможно экономить средства организации, не неся ущерба производительности персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации //Консультант Плюс.
2. Азрилиян А. Н. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов/ А. Н.Азрилиян, О. М. Азрилиян, Е. В. Калашникова. – М: Институт новой экономики, 2009, – 1280 с.
3. Акулич, В.В. Оценка трудового потенциала организации/В.В.Акулич//Экономика. Финансы, управление. – 2008, – 24-29 с.
4. Андрюшин С.А.Воспроизводство квалифицированной рабочей силы : теория и методология / С.А. Андрюшин ; Рос. акад. наук, Ин-т экономики. - М. : ИЭ, 2004. - 222 с.
5. Бабук, И.М. Экономика предприятия: учеб пособие// И. М. Бабук. – Мн.: “ИВЦ Минфина”, 2007.- 327 с.
6. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление занятостью населения: Учебное пособие / И.А. Баткаева, Е.А Митрофанова. — М.: Изд-во ГУУ, 2005. — 412 с.
7. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности/ Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская// Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 366с.
8. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учеб. пособие/ Б. М.Генкин. – М.: Норма, 2007.- 447 с.
9. Головачев, А.С. Экономика предприятия: в 2-х ч., Учебное пособие/А.С.Головачев. – Минск: Выш. Школа, 2008. – 464с.
10. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия/В. Я. Горфинкель, Е. М. Купряков. – М.:Юнити, 2001. – 368 с.
11. Грузинов В.П. Экономика предприятия/ В. П. Грузинов, В. Д. Грибов – М.: Финансы и статистика , 2001. – 208 с.
12. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егошин. — 3-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 2005. — 720 с.
13. Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом.

Настольная книга менеджера/ П. В. Журавлев, С. А. Карташов. – М.: «Экзамен», 2012. – 124 с.

14. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: [Микроформа]: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Экономика труда»/ П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. - М. : РГБ, 2009. – 515 с.

15. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления/ Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Гардарики, 2009.- 300 с.

16. Касимовский Е.В. Управление кадрами организаций /Е.В.Касимовский. — М.: Дело, 2005. — 356 с.

17. Климова М. А. Режимы работ. Организация труда и зарплаты (суммированный учет рабочего времени, сменная работа, гибкий график и др.)/ М. А. Климова. – М.: Российская газета, 2012. – 144 с.

18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: уч. Пособие/ Е. В. Маслов, - М.: 2003. – 241 с.

19. Найда А.М. Интенсивность труда и эффективность использования трудовых ресурсов /А.М. Найда. — М.: Академия управления «ТИСБИ», 2007. — 289 с.

20. Потемкин В. К. Инновационный менеджмент в кадровой работе: Учебное пособие./ В. К. Потемкин, К. А. Прозоровская – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 41 с.

21. Прыкин Б. В. Техничко-экономический анализ производства: Учебник для вузов./ Б. В. Прыкин// 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 476 с.

22. Румянцева З. П. и др. Менеджмент организации/ З. П. Румянцева – М.: ИНФРА-М, 1997. – 432 с.

23. Румянцева З. П. Менеджмент организации/ З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 312 с.

24. Савицкая В. Г. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ В. Г.

- Савицкая. – М: Экоперспектива, 2013. – 123 с.
25. Саруханов Э.Р. Экономика предприятия /Э.Р.Саруханов. — М.: Экономика, 2005. — 734 с.
26. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное Пособие/ Г. Э.
27. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом /В.А.Спивак. — Спб.: Издательство «Питер», 2006. — 416 с.
28. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента/ В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2005. – 214 с.
29. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие/Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова.- М.: КНОРУС,2005 – 416с.
30. Фролова Т. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (Конспект лекций)/ Т. А. Фролова. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 124 с.
31. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам/ В. И. Шкатулла. – М.:Издательская группа НОРМА—ИНФРА.М, 2012. – 527 с.
32. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Издание 4-е, переработанное и дополненное /С.В.Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. — 368 с.
33. Шеремет А.Д Финансы предприятий/ А. Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 343 с.
34. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа/ А. Д Шеремт, Р. С. Сейфулин. – М.: Финансы и статистика,2009. – 346 с.
35. Экономика предприятия/Под ред. Аврашина Л.Я. и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 742 с.
36. Экономика предприятия / Под ред. Волкова О.И. – М.:ИНФРА-М, 2005. – 416 с.
37. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 718 с.

39. Экономика и социология труда. Серия "Учебные пособия. Под редакцией Б. Ю. Сербиновского и В. А. Чуланова. Ростов-на Дону, "Феникс", 2012. – 512 с.
40. Экономика труда и социально-трудовые отношения. / Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. — М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 2012. – 623 с.
41. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2007. – 491 с.: ил.
42. Белкин В.Н. Трудовой потенциал персонала организации/ Челябинский гуманитарий 2014 №1 (26). С. 6-15
43. Дорошева М.В., Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра/ М. В. Дорошева// Управление персоналом, № 6, 2011.
44. Еремин Е. С. Развитие трудовых ресурсов в современной России //Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки № 1-1 / . – 2013. – 83 -86 с.
45. Иващишина М. В. Факторы, влияющие на эффективное использование трудовых ресурсов// Новыетехнологии – №1. – 2011. – 105-108 с.
46. Лукьянова М.Т. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал социально-экономическая категория в сельской местности/NovaInfo.Ru - №58, 2017 г., С. 1-5
47. Мартиросян А., Сложности формирования руководителей среднего и малого бизнеса России/ А. Мартиросян// Проблемы теории и практик управления № 3, 2009. – 35 – 41 с.
48. Маслова Н. В. Инновационная модель управления трудовыми ресурсами организации)//Современные научные исследования и инновации, 2014
49. Мельников О.Н. Новые принципы управления трудовыми ресурсами предприятия // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8 (20). – с. 105-111.
50. Цапенко Ирина Викторовна, Миронова Дарья Дмитриевна Человеческий капитал и инновационные факторы его развития // ИВД. 2012. №2 С.153-163

51. Шакирова А. И. Трудовые ресурсы региона // Молодой ученый. — 2013. — №6. — 477-479 с.
52. Шалаева В.А., Ваховский В.В. Состояние и прогнозируемые тенденции развития трудовых ресурсов // Российское предпринимательство. — 2014. — № 16 (262). — 76-87 с.
53. Пархомчук М. А. Система управления трудовыми ресурсами организации/ М. А. Пархомчук// Вестник курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2014. — 39 — 42 с.
54. Перегудова Л. Н. Трудовые ресурсы как важнейшая часть ресурсного 35. потенциала организации// Сибирский медицинский журнал. — 2013. — 38-44 с.
55. Плотницкая Марина Руслановна Понятие «Персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2013. №1 (21) С.56-62.
56. Пятковская А. Н. Планирование трудовых ресурсов на предприятии / А. Н. Пятковская, А. Н. Чепурко// КАНТ – №1(7). — 2013. — 51-54 с.
57. Савенков Илья Евгеньевич Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность// Экономика труда. — 2013
58. Большой Энциклопедический словарь,. 2000.[Электронный ресурс],
Режим доступа: dic.academic.ru