

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Формирование привлекательного HR-бренда предприятия для привлечения и удержания персонала

Студент

О. Е. Мельников
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е. Ю. Кузнецова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: О. Е. Мельников.

Тема «Формирование привлекательного HR-бренда предприятия для привлечения и удержания персонала».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е. Ю. Кузнецова.

Объектом исследования выступает компания ООО «Марс», осуществляющая продажу деталей, узлов и принадлежностей для автомобилей.

Предмет исследования – HR-бренд предприятия как инструмент привлечения и удержания персонала.

Целью исследования является разработка мероприятий по формированию привлекательного HR-бренда предприятия для привлечения и удержания квалифицированного персонала.

В соответствии с обозначенной целью определен ряд задач, способствующих ее достижению:

- раскрыть теоретические основы формирования привлекательного HR-бренда предприятия для привлечения и удержания персонала;
- провести анализ привлекательности HR-бренда ООО «Марс»;
- разработать и экономически обосновать эффективность внедрения мероприятий по формированию привлекательного HR-бренда ООО «Марс».

Практическая значимость работы заключается в возможности применения материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 специалистами объекта исследования, а также других аналогичных по сфере деятельности предприятий для формирования привлекательного HR-бренда компании и удержания ее квалифицированного персонала.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования привлекательного HR-бренда предприятия для привлечения и удержания персонала.....	8
1.1 Понятие и функции HR-бренда предприятия.....	8
1.2 Этапы формирования HR-бренда работодателя, способы оценки его привлекательности и эффективности формирования.....	15
2 Анализ привлекательности HR-бренда ООО «Марс».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2 Оценка привлекательности HR-бренда предприятия.....	38
3 Мероприятия по формированию привлекательного HR-бренда ООО «Марс».....	54
3.1 Разработка мероприятий по формированию привлекательного HR-бренда предприятия.....	54
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	64
Заключение.....	70
Список используемой литературы.....	74
Приложение А Составляющие HR-брендинга.....	80
Приложение Б Центральный офис ООО «Марс».....	81
Приложение В Система показателей, характеризующих состав персонала ООО «Марс» за 2017-2019 гг.....	82
Приложение Г Анкета для персонала ООО «Марс» (адаптированная методика).....	83
Приложение Д Результаты исследования вовлеченности сотрудников ООО «Марс».....	89
Приложение Е Мотивы увольнения сотрудников ООО «Марс».....	90
Приложение Ж Оценка посетителей в рейтинге магазинов автозапчастей в сети Интернет.....	91

Введение

Актуальность проблемы построения HR-бренда в компании с каждым годом становится острее и масштабнее. Расширение рынка труда в результате цифровизации экономики, интеграция компаний на рынки труда развивающихся стран, рост возможностей выбора компании-работодателя, а также повышение ценности человеческого капитала, как фактора роста добавленной стоимости, вынуждает российские компании конкурировать на рынке труда с более продвинутыми западными.

Немаловажную роль в признании необходимости HR-брендинга играет и дефицит высококвалифицированных кадров, падение уровня и качества образования в России, наряду с конкуренцией работодателей в области привлечения кадров не только дают возможность выбора наиболее выгодных предложений для специалистов высокого уровня, уже выпускники колледжей и ВУЗов стремятся начинать профессиональную деятельность в стабильной компании, предлагающей достойную оплату труда и социальные гарантии, корпоративные преимущества и карьерный рост, обеспечивающей обучение, дополнительные компенсации и статус. По сути все вышеперечисленное и составляет основу HR-бренда.

Для самой компании формирование качественного HR-бренда имеет не меньшее значение, чем для сотрудника, во-первых, исследования, проведенные рекрутинговыми агентствами в России и за рубежом [16, 22, 23, 54] свидетельствуют о прямой связи успешного HR-бренда и роста ценности компании на рынке, ее деловой репутации и положительного имиджа, как социально-ответственного бизнеса, что оправдывает затраты на его формирование и поддержание. Во-вторых, рост конкурентоспособности за счет человеческого капитала и укрепления собственно бренда компании дает серьезный экономический эффект. В-третьих, в компаниях с высоким уровнем HR-бренда не только снижается текучесть персонала, но повышается лояльность, усиливается мотивация, возрастает креативность и

уровень внедрения инноваций.

Таким образом, в современных условиях возникает объективная необходимость в создании либо совершенствовании и развитии эффективной системы HR-бренда, нацеленной на формирование положительного имиджа компании и повышения лояльности персонала.

Учитывая особенности российского рынка труда, наличие моногородов и дефицита вакансий в небольших городах и районных центрах, возможность использования материалов и выводов, полученных в рамках проведенного в бакалаврской работе исследования ограничена, что связано с полным отсутствием конкуренции на таком рынке и наличием «власти» работодателя, который являясь монополистом, не стремится к улучшению собственного имиджа и не обеспокоен вопросами дефицита кадров.

Таким образом, проблема формирования позитивного HR-бренда актуальна для многих компаний в крупных российских городах. Все вышеизложенное позволяет сделать вывод об актуальности выбора тематики исследования.

Объектом исследования выступает ООО «Марс», осуществляющее продажу деталей, узлов и принадлежностей для автомобилей.

Предмет исследования – HR-бренд как инструмент привлечения и удержания персонала ООО «Марс».

Целью исследования является разработка мероприятий по формированию привлекательного HR-бренда предприятия для привлечения и удержания квалифицированного персонала.

В соответствии с обозначенной целью определен ряд задач, способствующих ее достижению:

- раскрыть теоретические основы формирования привлекательного HR-бренда предприятия для привлечения и удержания персонала;
- провести анализ привлекательности HR-бренда ООО «Марс»;
- разработать и экономически обосновать эффективность внедрения мероприятий по формированию привлекательного HR-

бренда ООО «Марс».

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных исследователей, посвященные брендингу работодателя, управлению персоналом организации, имиджу компании, таких как: Б. Минчингтон, А. С. Егорова, О. Н. Бруковская, К. Пунджаирси, Л. Ф. Алларов, В. Н. Белкин, М. Берчелл, Д. А. Вайз, Т. И. Ганчицкая, Б. Говард, А. В. Дементьев, А. В. Ишбердин, Т. Н. Клемин, Н. В. Краснов, Ю. В. Плакса, А. В. Рябец, Т. О. Соломандина, К. Харский и других, занимавшихся изучением привлекательности работодателя и HR-брендингом.

Методы исследования в бакалаврской работе относятся к традиционным, это общенаучные методы познания, в частности использованы: предметно-логический и структурно-функциональный анализ, анкетирование, факторный анализ, графические методы и прочее.

Информационную базу исследования составили технико-экономические показатели деятельности компании, кадровые документы, результаты опроса работников ООО «Марс».

Горизонт исследования – 2017-2019 гг.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 специалистами объекта исследования, а также других аналогичных по сфере деятельности предприятий для формирования привлекательного HR-бренда компании и удержания ее квалифицированного персонала.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первом разделе работы рассмотрены теоретические аспекты формирования привлекательного HR-бренда предприятия для привлечения и удержания персонала, в том числе понятие и функции HR-бренда предприятия, этапы и методы формирования привлекательного HR-бренда для привлечения и удержания сотрудников.

Во втором разделе дается организационно-экономическая

характеристика деятельности ООО «Марс» на основе отчетности за 2017-2019 гг., проводится оценка привлекательности его HR-бренда.

В третьем разделе бакалаврской работы разработаны мероприятия по формированию привлекательного HR-бренда ООО «Марс» и проведена оценка экономической эффективности их внедрения.

Заключение содержит итоги исследования формирования привлекательного HR-бренда предприятия для привлечения и удержания персонала и обобщающие выводы.

Список используемой литературы состоит из 56 источников, включая монографии, публикации по теме исследования, электронные ресурсы, источники статистической информации.

1 Теоретические основы формирования привлекательного HR-бренда предприятия для привлечения и удержания персонала

1.1 Понятие и функции HR-бренда предприятия

В условиях современного мира рыночная среда организации подвержена множеству непредвиденных изменений, и если в XX веке было достаточно иметь узнаваемый фирменный бренд, который обеспечивал признание покупателей и прибыль от продаж, то в условиях века XXI это не обеспечивает должное позиционирование на рынке и лояльность со стороны заинтересованных субъектов. Важнейшим преимуществом для компаний становится HR-бренд, который позволяет позиционировать фирму как работодателя, заботящегося о сотрудниках, а значит обладающего социальной ответственностью. При этом HR-бренд предполагает не только базовый уровень ответственности, определяемый законодательством, но и в большей степени дополнительный добровольный отклик организации на социальные проблемы, возникающие у ее работников [4, 19].

Для целей данного исследования необходимо разграничить понятия собственно бренда и HR-бренда.

Под брендом компании понимается особая торговая марка, знак, а по сути целый набор параметров, характеризующих определенный товар или услугу, а также ассоциация с товаром, продуктом или компанией, которая возникает у потребителя [18]. Понятие бренд называют ментальной оболочкой продукта или услуги, поскольку оно абстрактно, а в качестве физической составляющей, то есть носителя бренда, выступают все элементы фирменного стиля: название бренда (слово или словосочетание), логотип и прочее. В то же время бренд отличает своего обладателя от конкурентов и делает узнаваемым для своих потребителей. У большинства крупных фирм на западе и в России существует собственный фирменный бренд, это и бренд мирового гиганта Google, и российской кондитерской фабрики «Победа» [1].

Компании по всему миру постоянно развивают свои HR-бренды, чтобы оставаться конкурентоспособными и приобретать лучшие таланты на рынке. В настоящее время 72 % лидеров по подбору персонала по всему миру согласны с тем, что HR-бренд работодателя оказывает значительное влияние на прием на работу, а тем более оказывает значительное влияние на успех бизнеса [46, 55]. По результатам исследования за 2018 г. значение HR-бренда для современной организации состоит в следующем [16, 53]:

- 43 % снижение расходов по найму;
- 67 % сотрудников приняли бы более низкую заработную плату, если бы у компании были положительные отзывы, и она предоставляла привлекательное и стабильное рабочее место;
- 69 % сотрудников могут подать заявку, если компания активно управляет своим брендом;
- 84 % сотрудников рассматривают возможность уйти с работы, если другая компания имеет лучшую репутацию;
- 88 % миллениалов считают, что важно работать в правильной организационной культуре;
- 72 % мировых лидеров по подбору персонала считают, что бренд работодателя оказывает значительное влияние на найм;
- хороший бренд работодателя приводит на 50 % больше квалифицированных кандидатов.

Следовательно, можно утверждать, что сильный и привлекательный HR-бренд может помочь компании привлечь лучших кандидатов и обеспечить более широкий круг потенциальных сотрудников на выбор. С другой стороны, плохо управляемая система HR-брендинга или, что еще хуже, отсутствие системы вообще может помешать лучшим кандидатам подать заявку на вакансию компании. Не думая о кадровом брендинге компании, можно также создать плохую рабочую среду, которая может побудить нынешних сотрудников искать другого работодателя [22, 54].

Впервые определение «бренда работодателя» было предложено С.

Бэрроу в 1990 г. в журнале *Journal of Brand Management*, который автор трактовал как «...совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, которые предоставляет работодатель и которые отождествляются с ним» [56].

К настоящему времени сформулирован ряд авторских трактовок понятия, которые представлены в таблице 1 (даны определения HR-бренда и HR-брендинга).

Таблица 1 – Определения HR-бренда и HR-брендинга

Авторы	Определение
1. Н. А. Симченко, А. И. Волошин, В. И. Срибный	HR-бренд – это сформированное мнение о компании в глазах всех заинтересованных лиц, комплексная, многогранная, развивающаяся категория, включающая в себя ранее выработанные концепции социальной поддержки внутреннего и внешнего окружения корпорации [19]
2. Л. С. Ежова, А. А. Дьяконова, А. М. Аракелян	HR-бренд – показатель бизнес-модели продвижения компании, носителями которого являются работники. Основной бизнес-показатель, связанный с готовностью рекомендовать компанию – скорость подбора и качество найма [11]
3. Ю. А. Масалова, В. О. Шикина	HR-брендинг – это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли [27]
4. Д. Г. Кучеров,	Определяет HR-бренд (бренд работодателя) как субъективное восприятие каждой отдельной организации, ее действующими, потенциальными и бывшими сотрудниками [24]
5. А. Н. Навроцких	Трактует HR-бренд в контексте стратегии позиционирования фирмы, которое в свою очередь базируется на миссии, корпоративной культуре, и EVP [23]
6. S. Daud, A. N. Ahmad	HR-бренд описывает репутацию работодателя как привлекательное место работы и ценностное предложение для сотрудников, в отличие от более общей репутации корпоративного бренда и ценностного предложения (экономического, психологического и профессионального) для клиентов. Брендинг работодателя, по мнению авторов, изображается как попытка организации продемонстрировать нынешним и будущим сотрудникам, что это привлекательное рабочее место, поскольку оно показывает личность работодателя [55]

Рассмотрев данные определения, можно заключить, что в настоящее время понятие HR-бренд – есть комплексное понятие, его составляющие представлены на рисунке 1.

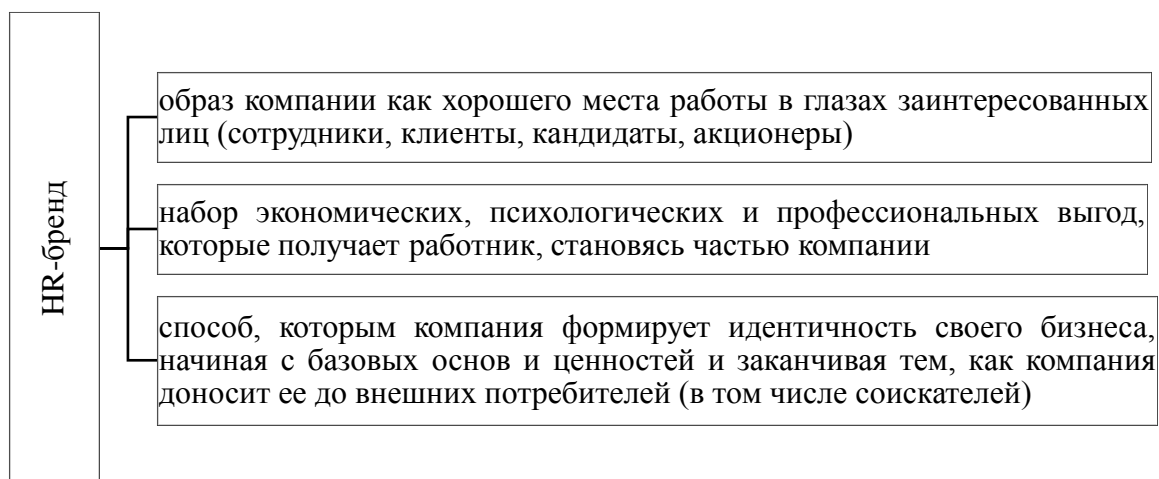


Рисунок 1 – Содержание понятия «HR-бренд» [13]

Следовательно, понятие «бренда компании» не идентично «HR-бренду», если за брендом компании, как правило, стоит реализуемый товар или услуга, то за HR-брендом стоит основной ресурс компании – ее персонал [42].

Ценностное предложение работодателя (английская аббревиатура EVP – Employment Value Proposition), в свою очередь, представляет собой «набор атрибутов, которые рынок труда и сотрудники воспринимают как ценность, которую они получают, работая в компании» [26]. Таким образом, EVP – это то, что работодатель действительно может дать сотруднику взамен на его опыт и компетенции.

Ценностное предложение работодателя и HR-бренд связаны напрямую, так как бренд в некоем смысле представляет собой идейное воплощение (структурную оболочку) продукта или услуги, а бренд работодателя – идейное воплощение фирмы, как работодателя. Иными словами, ценностное предложение работодателя – это то, почему кандидат выбирает ту или иную компанию [6]. Это атрибуты работодателя, которые привлекают кадры и ценятся ими в высшей степени, это то, как компания отделяет себя от конкурентов и что предлагает своим сотрудникам, образное выражение ценностного предложения работодателя, в общем смысле подразумевающее, какое мнение о работодателе существует на рынке труда. Благодаря

совокупности HR-бренда и ценностного предложения работодателя формируется репутация компании как работодателя [33]. Комплекс составляющих HR-брендинга представлен на рисунке А.1.

В рамках исследования важно рассмотреть функции HR-бренда. Одна из основных и важных функций – влияние на повышения прибыли и стоимости компании, благодаря оптимизации издержек и повышение выручки [5].

С точки зрения автора результат функционирования HR-бренда компании может быть сформулирован следующим образом:

1. Минимизация времени и затрат на поиск персонала. Больше откликов от квалифицированных кандидатов на открытые позиции, более быстрый и дешевый поиск;

2. Повышенный уровень вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы компании, удовлетворенности сотрудников трудом, эти факторы обеспечивают более длительный срок сотрудничества;

3. Сотрудники компании становятся одним из каналов продаж, так как это один из каналов к потенциальным клиентам и формированию позитивного образа организации на рынке [52].

Основные функции HR-бренда компании представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные функции HR-бренда компании [41]

Сам процесс, благодаря которому формируется бренд компании как успешного и надежного работодателя, называется HR-брендинг – совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает ее привлекательным местом работы [10].

HR-брендинг состоит из таких элементов, как: маркетинговые исследования бренда предприятия-работодателя, формирование имиджа предприятия-работодателя, брендинг предприятия-работодателя, управление конкурентоспособностью бренда предприятия-работодателя [9].

HR-брендинг целесообразно представить в виде совокупности четырех подсистем, которые показаны на схеме рисунка 3.

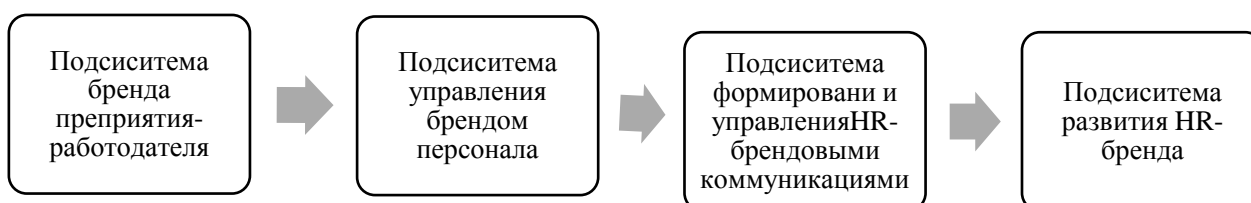


Рисунок 3 – HR-брендинг и его составляющие [44]

При этом одним из важнейших элементов управления брендом работодателя выступает управление конкурентоспособностью бренда, которое предусматривает деятельность по формированию и развитию конкурентных преимуществ бренда предприятия-работодателя на рынке труда [12].

Проведя анализ литературы по данной теме исследования, было определено, что HR-брендинг можно разделить на внутренний и внешний (Рисунок 4).



Рисунок 4 – Виды HR-брендинга [19]

Обобщая материал данного подраздела исследования, можно сделать ряд выводов:

1. Основой HR-брендинга можно считать маркетинговую теорию брендов, как базовых элементов, включающих благоприятное ассоциативное

восприятие объекта, в данном случае фирмы-работодателя. При этом HR-бренд обладает спецификой в силу необходимости формирования и продвижения рабочих мест и внутреннего ценностного предложения [44].

2. Многие компании на сегодняшний день осознают важность HR-брендинга, о том, как он может помочь сохранить текущих сотрудников и привлечь новых в свой бизнес. Если в компании возникают проблемы с наймом нужных людей или возникают проблемы с удержанием нынешних сотрудников, компании, возможно, придется переориентировать свою стратегию кадрового брендинга [45].

3. Анализ литературы по проблеме исследования, позволил сделать вывод о существовании двух видов HR-брендинга – это внутренний (ориентированный на увеличение вовлеченности сотрудников) и внешний (увеличение привлекательности как работодателя) [14].

Кроме того, как показывают исследования, достичь данных конкурентных преимуществ зачастую не удастся вследствие низкого уровня эффективности мероприятий по формированию, поддержанию и развитию бренда, что позволяет говорить об актуальности изучения этапов формирования привлекательного HR-бренда.

1.2 Этапы формирования HR-бренда работодателя, способы оценки его привлекательности и эффективности формирования

Следует учитывать, что формирование HR-бренда работодателя должно быть направлено на обеспечение его соответствия следующим требованиям [15]:

- актуальность ценностей бренда предприятия;
- соответствие концепции бренда видению собственника;
- соответствие бренда потребностям его персонала и кандидатов на вакансии;
- наличие конкурентных преимуществ бренда, обеспечивающих

формирование приверженности со стороны имеющих и потенциальных работников;

- последовательность формирования бренда предприятия-работодателя;
- наличие коммуникационной поддержки бренда [20].

Процедура формирования HR-бренда предполагает осуществление следующих этапов, которые отражены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Этапы формирования HR-бренда [21]

В рамках формирования бренда обязательна диагностика HR-бренда, которая осуществляется в рамках следующих направлений (Рисунок 6).

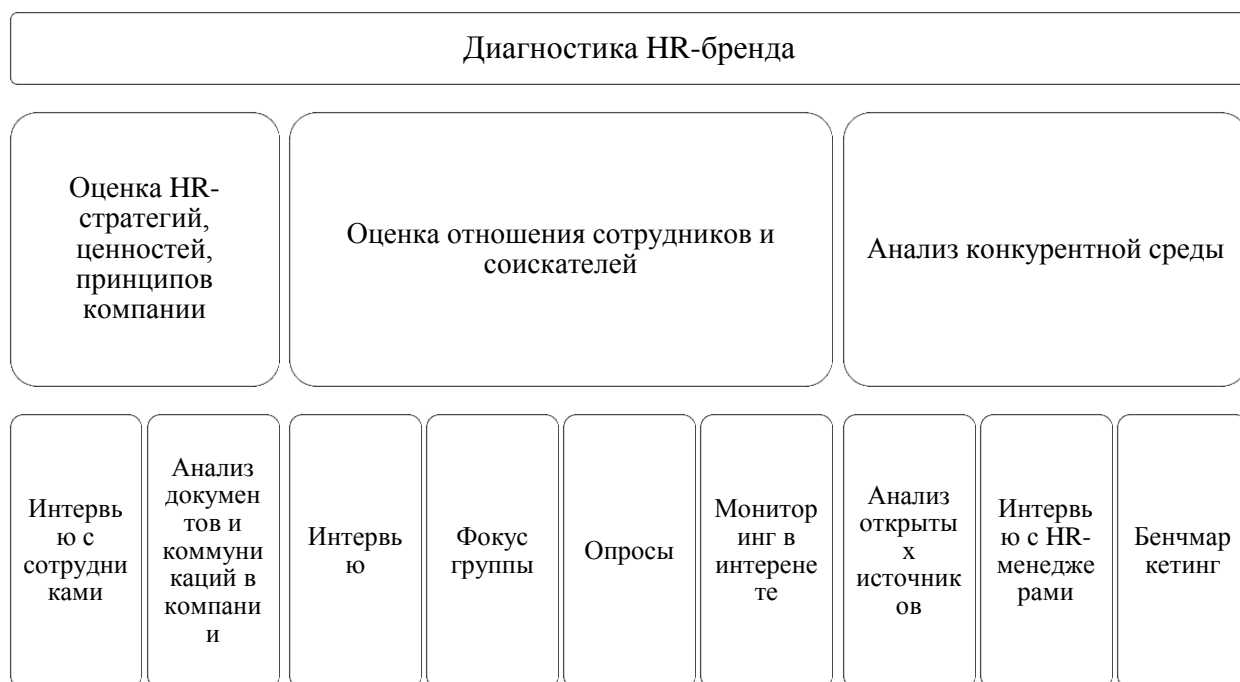


Рисунок 6 – Диагностика HR-бренда [29]

Не менее важным этапом является разработка позиционирования HR-бренда, который включает несколько направлений работы по брендингованию, которые отражены на рисунке 7.

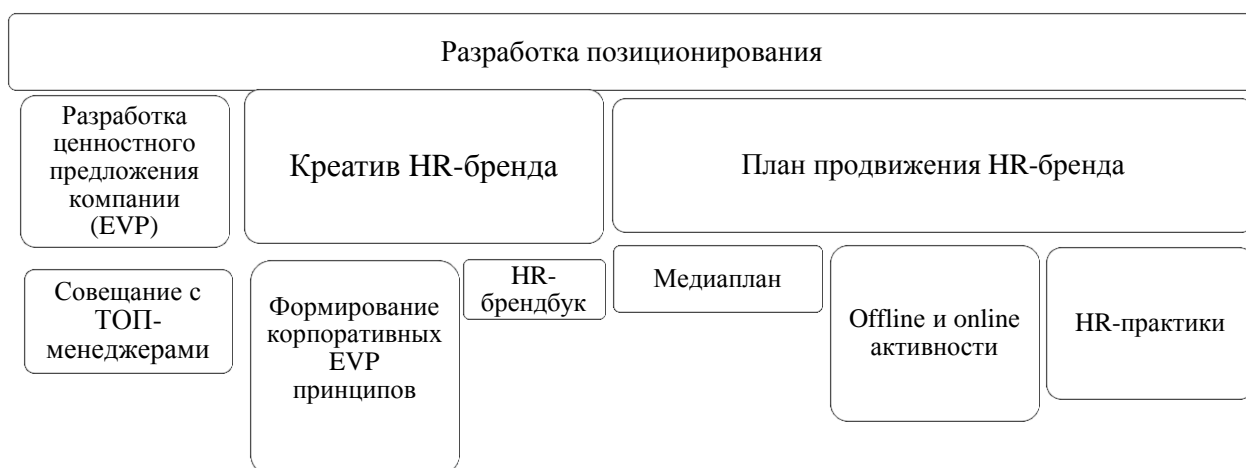


Рисунок 7 – Разработка позиционирования [29]

На следующем этапе, наиболее важном в рамках всего процесса HR-

брендинга, происходит непосредственно формирование ценностного предложения работодателя [7].

На рисунке 8 представлены факторы идеальных условий труда (ТОП-10 факторов).



Рисунок 8 – Факторы идеальных условий труда, % [2]

Базируясь на данных рисунка 8, можно составить конкурентоспособное ценностное предложение работодателя, разработка которого включает несколько этапов:

- аналитический – анализ информационной базы бренда работодателя, анализ факторов, которые выбирают соискатели и сотрудники, а также анализ конкурентов;
- разработка позиции бренда работодателя;
- создание важных сообщений бренда работодателя;
- разработка карты, в которой будут отображены контакты потенциальных, а также существующих сотрудников;
- разработка носителей бренда [3].

Для того чтобы сформулировать структуру ценностного предложения работодателя организации, необходимо осуществить ряд действий [14]:

1. Проанализировать информационную составляющую. Следует проанализировать информационные источники, на которых бывшие и имеющиеся сотрудники оставляют отзывы. Если таких отзывов большое количество, можно воспользоваться специальным сервисом, с помощью которого пройдет мониторинг данных (например, Brand Analytics). Следует понять, как сотрудники относятся к организации. Также нужно выявить, какие факторы для сотрудников являются положительными, а какие отрицательными.

2. Провести опрос сотрудников и соискателей по поводу факторов, которые повлияли на выбор места работы.

3. Проанализировать позиции конкурентов, выяснить, что говорят на рынке труда, а также какими коммуникациями пользуются для того, чтобы донести информацию.

4. Выяснить, какие факторы более предпочитаемы сотрудниками. Это можно выявить при помощи развертывания функций качества (QFD – Quality Function Deployment – это метод, благодаря которому можно систематизировать и структурировать предпочтения потребителя в качестве товаров, услуг, либо процесса еще на ранней стадии).

5. Разработать ценностные предложения работодателя по следующему алгоритму:

- подготовка ключевого предложения бренда работодателя;
- главные идеи, которые должны показать преимущества работы именно в этой организации, а также раскрыть основные предложения;
- факты, которые позволят соискателю убедиться в достоверности преимуществ, присутствующих в задекларированных ценностных предложениях;
- методы коммуникаций с аудиторией, такие как социальные сети, сайты организации.

6. Разработать «HR-брендбук» – визуализацию подробностей взаимодействия работодателя и сотрудника. Благодаря этой модели можно понять, какие именно вопросы задает себе сам соискатель, какие задачи он бы хотел решить, каковы его эмоции, а также впечатления и удовлетворенность.

7. Исследовать уже имеющиеся носители бренда работодателя. Нет необходимости изобретать дополнительные символы, достаточно переформулировать описания к вакансиям и оценить их соответствие предпочитаемым для соискателей критериям [17].

На следующем этапе происходит поиск эффективных каналов и инструментов коммуникаций, что рассмотрено на рисунке 9.

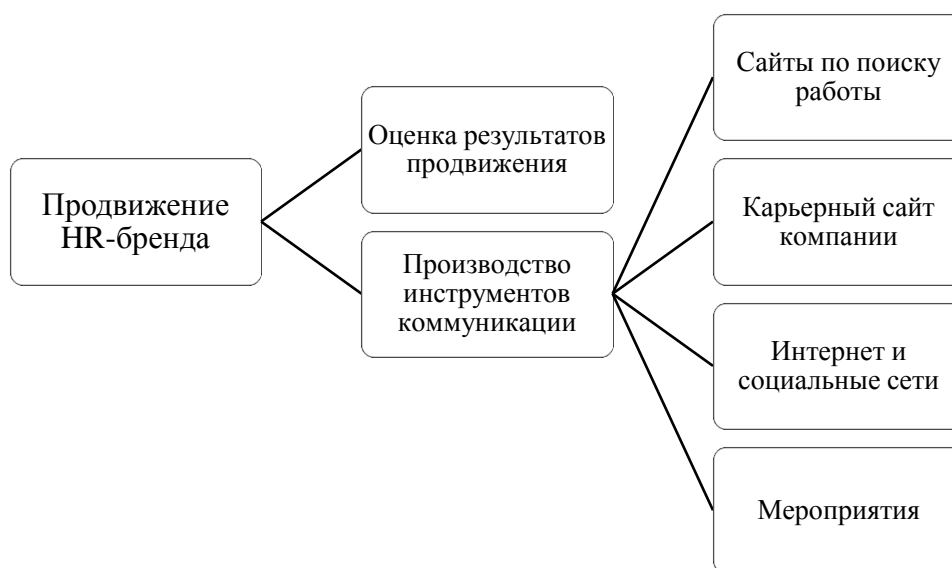


Рисунок 9 – Продвижение HR-бренда [28]

Поскольку продвижение непосредственно связано с формированием позитивного имиджа HR-бренда компании, следует более подробно рассмотреть настоящий этап [48].

Если работа по формированию бренда и оценка продвижения завершены, то на следующем этапе целесообразно провести предварительную оценку эффективности HR-бренда.

Средства коммуникации работодателя и его HR-бренда с персоналом и потенциальными работниками включают:

1. Сайты по поиску работы, а также сайты с отзывами о работодателе;
2. Раздел корпоративного сайта «Карьера», либо отдельная страница на сайте, которая рассказывает о компании, вакансиях, ценностном предложении работодателя, может включать корпоративную культуру и т.д., раскрывая тем самым преимущества работы в компании;

3. В России, как и в мире в целом, достаточно популярным каналом продвижения HR-бренда являются соцсети, часто используется онлайн-реклама и, конечно, раздел корпоративного сайта [8].

4. Участие в различных мероприятиях, конференциях и т.д. позволяет поддерживать имидж компании [40].

На сегодняшний день нет единых подходов к оценке привлекательности HR-бренда, однако традиционно ее принято оценивать через уровень ценностного предложения работодателя [30].

Для оценки привлекательности HR-бренда выбираются ключевые атрибуты ценностного предложения работодателя, которые оцениваются сотрудниками внутри компании заинтересованными в сотрудничестве с фирмой внешними контрагентами [31, 50, 52].

В связи с этим в рамках оценки привлекательности HR-бренда следует рассмотреть и атрибуты внешней привлекательности. Показатели привлекательности бренда работодателя компании во внешней среде можно разделить на три группы:

1. Надежность компании. Показателем надежности для персонала и соискателей является период существования компании на рынке и ее финансовая устойчивость.
2. Известность компании. Известность компании можно определить с помощью такого показателя, как место в рейтинге работодателей России, и по количеству общественно-полезных проектов, которые реализует компания в качестве спонсора.

3. Привлекательность компании для соискателей. В качестве косвенных показателей привлекательности можно использовать количество заявок на прохождение практики, подаваемых студентами; количество качественных входящих резюме; соотношение заработной платы со средней заработной платой по области и по отношению к прожиточному минимуму в регионе. Также следует анализировать ценностное предложение работодателя на его соответствие требованиям соискателей рабочих мест.

Информационной базой для оценки привлекательности и эффективности работы по формированию HR-бренда служат статистические и бухгалтерские данные, представленные в отчетности, действующие на предприятии положения о подборе персонала, материалы отдела кадров, показатели среднесписочной численности персонала по категориям за рассматриваемый период [34].

Общими экономическими показателями для оценки эффективности работы по формированию HR-бренда являются: снижение затрат на привлечение персонала; сокращение времени на подбор персонала; снижение коэффициента текучести персонала; повышение производительности труда сотрудников; повышения уровня лояльности персонала; увеличение вовлеченности персонала; снижение увольнений по инициативе работников; проявление большей инициативы от сотрудников компании. С помощью всех этих показателей можно оценить эффективность формирования, а в дальнейшем и функционирования HR-бренд компании [31].

На этапе экономической оценки целесообразно сформулировать несколько базовых положений оценки мероприятий по формированию HR-бренда:

1. Экономическая эффективность оценивается исходя из инвестиционной составляющей HR-брендинга, финансирование которого по сути является вложением средств в развитие бизнеса.
2. Проводить оценку необходимо, как на этапе внедрения, так и

через определенный период функционирования бренда, с целью возможных корректировок по результатам оценки.

3. Инвестиции в трудовой потенциал через систему HR-брендинга могут оцениваться через показатели эффективности, то есть путем сопоставления затрат и полученного эффекта [36].

Следует отметить, что единой методики оценки привлекательности и эффективности HR-бренда компании не существует, каждая компания оценивает результативность мероприятий по формированию бренда исходя из собственных критериев (с учетом миссии, стратегии и ключевых целей собственников и пр.), используя вышеперечисленные (общие) показатели [38].

В последние годы опубликовано множество трудов, посвященных оценке эффективности HR-бренда компании [23-25, 39].

Достаточно взвешенный методический подход к оценке функционирования HR-бренда разработан И. А. Кульковой и Е. И. Козарезовой, представленный на рисунке 10 [23].

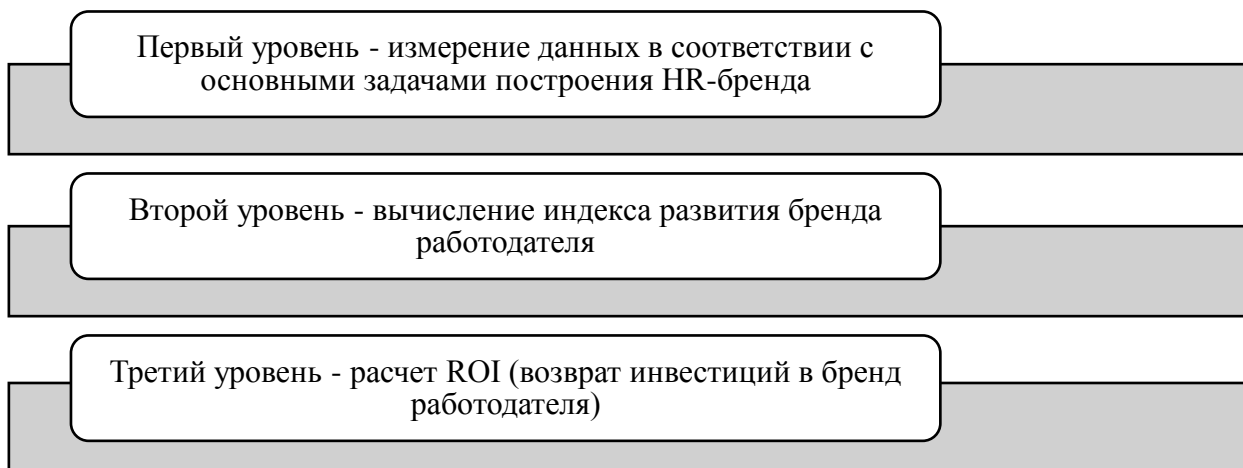


Рисунок 10 – Трехуровневая методика оценки HR-бренда [23]

В работе К. Ю. Кушкиной отмечено, что «в настоящее время перед компаниями все острее возникает необходимость уделить должное внимание

собственному HR-бренду: оценить насколько он привлекателен для желаемых кандидатов, насколько он эффективен и конкурентоспособен на рынке труда» [25].

К. Ю. Кушкиной разработан алгоритм оценки привлекательности и эффективности формирования HR-бренда работодателя, что отражено на рисунке 11.

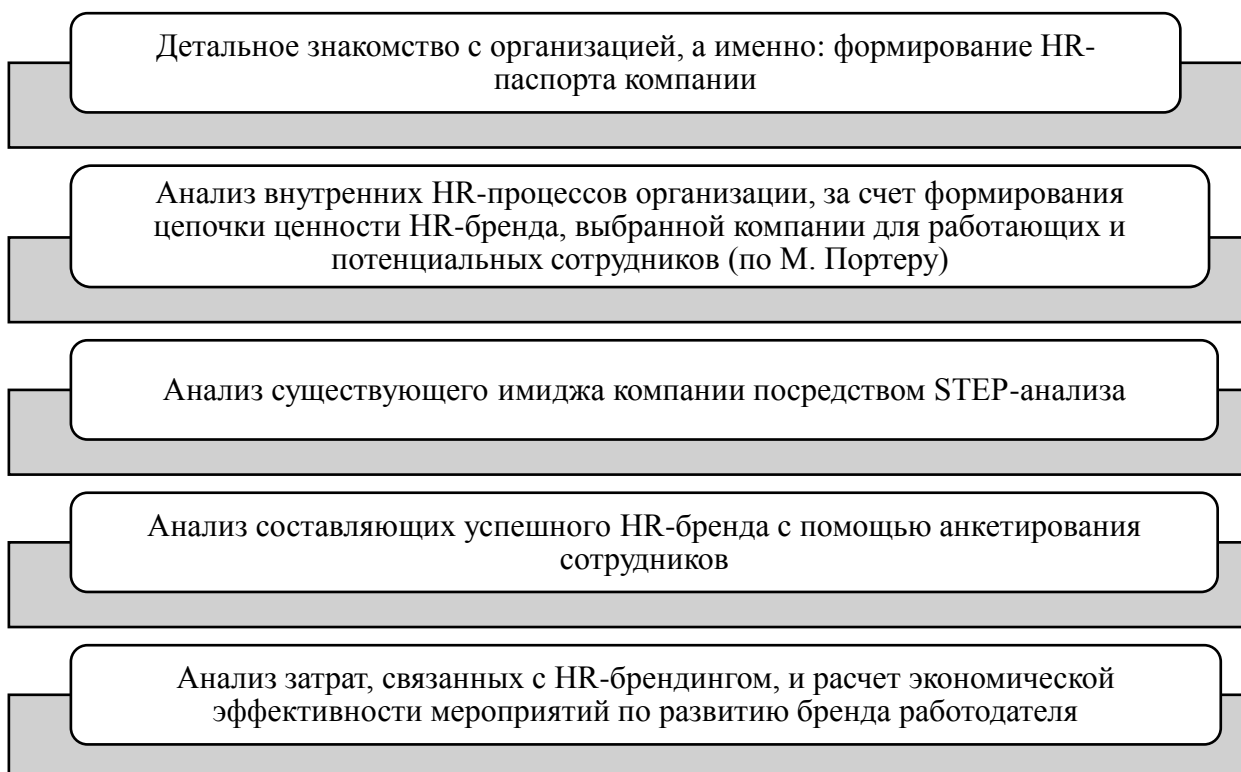


Рисунок 11 – Пятиуровневый алгоритм оценки привлекательности и эффективности HR-бренда [25]

Относительно последнего этапа оценки К. Ю. Кушкина считает, что «для анализа экономической эффективности мероприятий по HR-брендингу необходимо определить отчетный период для более достоверного исследования полученного эффекта, т. е. когда все процессы заработали и стали приносить стабильный экономический эффект» [25].

Также данный автор предлагает оценивать экономический эффект как разницу между эффектом от проведенных мероприятий и затратами на их

осуществление с помощью формул (1, 2):

$$SHR = S\text{эф} - S_3, \quad (1)$$

$$S\text{эф} = S\text{ПТ} + S\text{П} + S\text{О} + S\text{Опт}, \quad (2)$$

где SHR – общий показатель эффективности HR-бренда;

$S\text{эф}$ – показатель результативности мероприятий HR-брендинга, состоящие из суммы результирующих показателей ($S_m \dots S_{ot}$);

S_3 – затраты на формирование HR-бренда;

$S\text{ПТ}$ – повышение выработки готовой продукции/оказанных услуг;

$S\text{П}$ – снижение затрат на подбор персонала;

$S\text{О}$ – снижение затрат на обучение новых специалистов;

$S\text{Опт}$ – снижение затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала.

Рассматривая методики различных авторов, можно сделать вывод, что они достаточно объемны и применимы скорее для крупных фирм, имеющих в штате экономистов, маркетологов и специалистов по управлению персоналом в достаточном количестве для проведения столь масштабных исследований.

Для средних и малых предприятий методики достаточно громоздки и трудноосуществимы (ввиду ограниченности штата и нехватки квалифицированных специалистов), поэтому в рамках настоящего исследования представляется возможным упростить методики и сформировать вариант оценки, который позволит провести мониторинг существующего бренда работодателя, и определить эффективность мероприятий по его формированию через показатели, характеризующие привлекательность и эффективность вложений в HR-брендинг, что показано на рисунке 12 [49].

Оценить привлекательность в условиях ограниченности ресурсов

малых фирм возможно путем сравнения показателей эффективности деятельности компании в плановом и отчетном периодах, изменение которых обусловлено формированием и улучшением использования трудового потенциала предприятия.

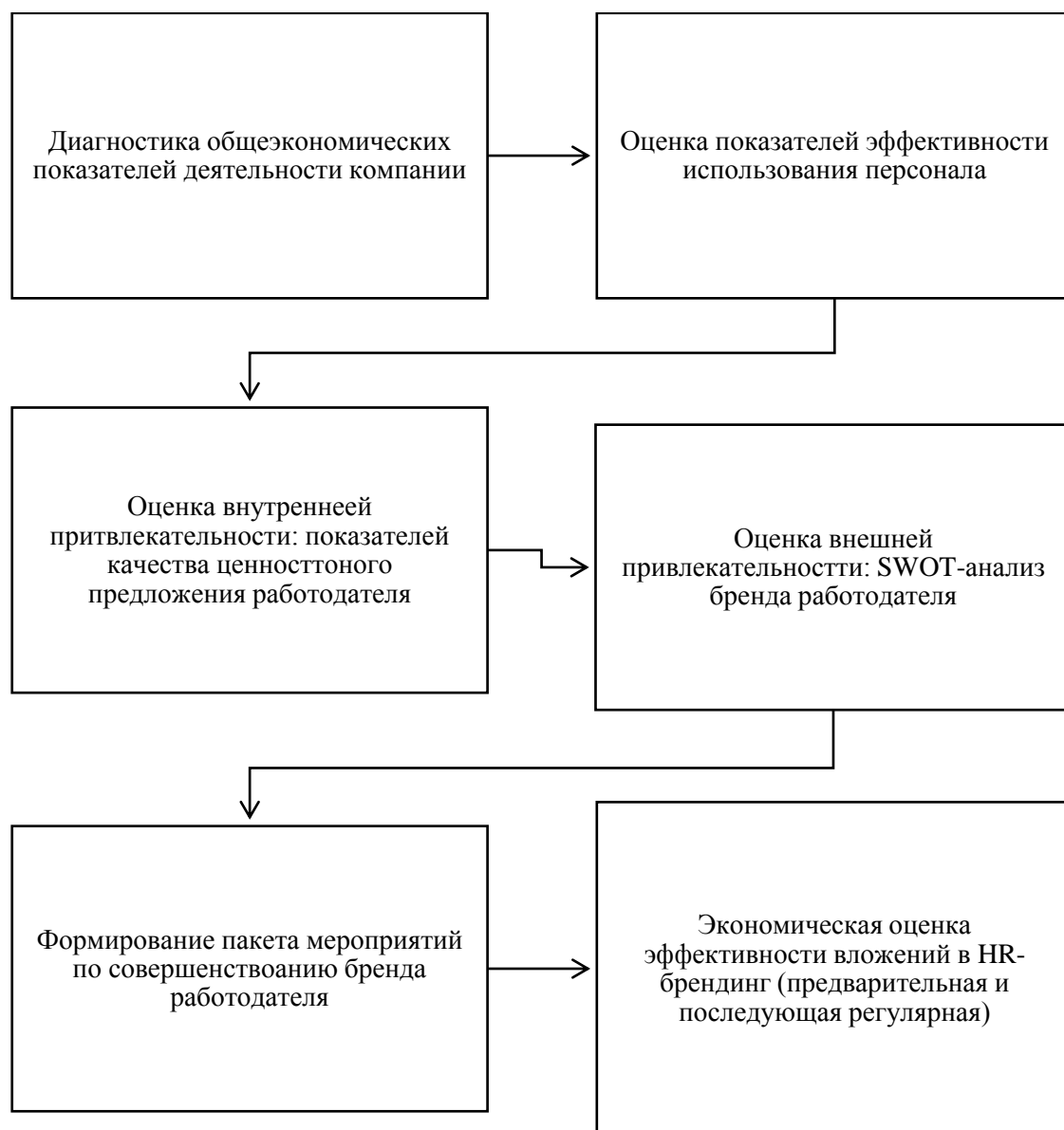


Рисунок 12 – Модель оценки привлекательности и эффективности вложений в HR-бренд для малых фирм

Таким образом, наличие привлекательного бренда работодателя является обязательным условием развития организации, поскольку он помогает компаниям привлекать более подходящих кандидатов для конкретных бизнес-процессов, сокращать расходы на поиск персонал,

повышать производительность труда за счет высокого уровня лояльности.

Поэтому для организаций, которые все еще сомневаются в том, чтобы вкладывать средства в HR-брендинг, это важно в силу следующих причин [37]:

- HR-брендинг помогает сохранить сотрудников и набрать новых;
- сильный HR-бренд заставит сотрудников гордиться тем, что они являются частью организации; частью правильной корпоративной культуры. Они просматривают каналы работодателей в социальных сетях и других источниках информации, прежде чем подать заявку на работу, чтобы понять имидж бренда. Кроме того, по этим каналам они могут получить представление об ожиданиях работодателя и посмотреть, соответствуют ли они потенциальной культуре компании;
- уменьшает затраты. Если у организации есть известный HR-бренд, нет необходимости тратить существенные суммы на подбор персонала. Потенциальные кандидаты, изучившие HR-бренд самостоятельно подадут заявки на должности. Вместо этого компания может потратить средства на разработку продукта или в другие сферы. Кроме того, усилия по набору персонала уменьшаются, потому что не тратится излишнее время на поиск кандидатов, кандидаты сами пытаются попасть на собеседование;
- сотрудники становятся «послами» бренда. Нынешние сотрудники становятся послами бренда и, как следствие, увеличивается количество рабочих мест за счет рефералов. Чем больше сотрудники говорят о компании положительно, тем больше у нее хороших кандидатов. Кроме того, когда и нынешние сотрудники говорят о бизнесе, это помогает бренду стать сильнее, не тратя много денег на маркетинг, потому что узнаваемость увеличивается методом из уст в уста. Это создает эффект домино, то есть, когда узнаваемость бренда увеличивается, продажи увеличиваются параллельно;
- улучшает вовлеченность сотрудников. Сотрудники, которые работают в условиях сильного HR-брендинга, как правило, более активны и мотивированы. Наличие мотивированных сотрудников полезно для

работодателя, потому что они более продуктивны, а большая производительность означает больший рост для бизнеса.

Когда бизнес растет, доходы организации также растут, и это обеспечивает финансовую стабильность. Финансово стабильная компания всегда более привлекательна для потенциальных кандидатов [43]. Более того, сотрудники чувствуют себя в большей безопасности на работе [50].

Обобщая теоретический раздел, можно сделать ряд заключений:

1. В современном мире HR-бренд является неотъемлемой частью рекрутинговой стратегии. Сегодня в зарубежных странах не руководитель выбирает сотрудника, а наоборот – сотрудник руководителя. В России данная технология используется, но лишь в некоторых областях, например, IT, либо только для высококвалифицированных сотрудников, которые всегда будут востребованы на рынке труда. HR-бренд разрабатывают как международные, так и федеральные организации. Совсем не обязательно находиться в списке лучших работодателей, чтобы привлекать необходимых сотрудников.

2. Формирование HR-бренда – это не краткосрочная работа по созданию имиджа компании на рынке, а процесс.

3. Главное – создать и транслировать сообщение, которое хочет донести организация до своих потенциальных кандидатов и текущих сотрудников, заработать необходимую репутацию на рынке труда. И если организация сумеет создать и развить привлекательный HR-бренд, определить правильное ценностное предложение работодателя – придут нужные кандидаты, с нужными профессиональными навыками и личными качествами, соответствующие ее корпоративной культуре, а действующие сотрудники будут лояльны и мотивированы [51].

Учитывая, особую актуальность формирования привлекательного HR-бренда для малых и средних российских компаний, а также влияние правильного ценностного предложения работодателя на своевременное обеспечение человеческими ресурсами необходимого качества, необходимо

рассмотреть практические аспекты оценки привлекательности и формирования успешного HR-бренда на примере ООО «Марс».

2 Анализ привлекательности HR-бренда ООО «Марс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Марс» – торговая компания, зарегистрированная 04 мая 2009 г.

Предприятие является обществом с ограниченной ответственностью и его деятельность регулируется Гражданским кодексом РФ.

Юридический адрес ООО «Марс»: 445032, Самарская область, г.о. Тольятти, улица Дзержинского, дом 78, офис 83.

Компания создана как коммерческая организация, основной целью в соответствии с уставом является получение прибыли путем удовлетворения потребностей физических и юридических лиц в товарах (автозапчасти) и услугах (сервисные услуги по заказу и доставке).

Основным видом деятельности рассматриваемого предприятия является торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями прочая. У компании зарегистрировано также одиннадцать дополнительных видов деятельности.

Миссия организации – обеспечение владельцев автотранспорта запасными частями и сопутствующими товарами, полностью удовлетворяющих стандартам качества по оптимальным ценам.

Задачи ООО «Марс» с учетом миссии:

- обеспечение широкого ассортимента запасных частей для автомобилей;
- информирование и консультирование покупателей и заказчиков с учетом их потребностей в тех или иных запасных частях;
- подбор запасных частей аналогов по приемлемым ценам;
- формирование предварительных заказов по требованиям клиентов;
- качественное обслуживание покупателей в точках продаж.

Компания специализируется на оптовых поставках и розничных продажах автозапчастей и комплектующих, как для отечественного

автопрома, так и иностранного производства. Магазины (в составе фирмы 3 розничных магазина), расположены в различных районах города, центральный офис и магазин расположены по адресу 445032, Самарская область, г.о. Тольятти, улица Дзержинского, дом 78, офис 83 (Рисунок Б.1).

Организационная структура управления ООО «Марс» (Рисунок 13) представляет собой классическую функциональную структуру, которая представляет собой принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам компании (маркетинг, продажи, производство, финансы, персонал и прочее). Преимуществами такой структуры управления являются исключение дублирования функций, и высокая компетенция специалистов по направлениям работы. Однако функциональные структуры обладают и недостатками: так, для ООО «Марс» свойственна излишняя централизация, усложнение коммуникаций.



Рисунок 13 – Организационная структура управления ООО «Марс»

В магазинах и на складах компании в наличии огромный ассортимент товара по наименованиям, артикулам, производителям и ценам. ООО «Марс» реализует широкий перечень автозапчастей, начиная от расходных материалов (фильтры, ремни, пружины и так далее), заканчивая кузовными деталями (крылья, бампера, поддоны). Торговая площадь магазинов составляет 520 м²; складских помещений – 500 м²; офисных помещений – 480 м².

Динамика показателей, характеризующих основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Марс», представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Марс» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарооборот, тыс. руб.	28360,00	34500,00	43200,00	6140,00	8700,00	21,65	25,22
2. Полная себестоимость товаров, в том числе издержки обращения, тыс. руб.	26360,00 17890,00	32334,00 20854,00	41580,00 21710,00	5974,00 2964,00	9246,00 856,00	22,66 16,57	28,60 4,10
3. Валовой доход, тыс. руб.	19890,00	23020,00	23330,00	3130,00	310,00	15,74	1,35
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	2000,00	2166,00	1620,00	166,00	-546,00	8,30	-25,21
5. Чистая прибыль, т. р.	330,00	990,00	620,00	660,00	-370,00	200,00	-37,37
6. Основные средства, тыс. руб.	4800,00	6500,00	6900,00	1700,00	400,00	35,42	6,15
7. Оборотные активы, тыс. руб.	13400,00	19200,00	23100,00	5800,00	3900,00	43,28	20,31
8. Фондоотдача, руб./руб.	5,91	5,31	6,26	-0,60	0,95	-10,15	17,89
9. Оборачиваемость активов, раз	2,12	1,8	1,87	-0,32	0,07	-15,09	3,89
10. Среднесписочная численность, чел.	80	79	80	-1	1	-1,25	1,27
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	16320,00	15980,00	16480,00	-340,00	500,00	-2,08	3,13

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
12. Среднегодовой товарооборот на 1 работающего, тыс. руб.	354,50	436,70	540,00	82,20	103,30	23,19	23,65
13. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	204,00	202,30	206,00	-1,70	3,70	-0,83	1,83
14. Уровень издержек обращения, %	63,08	60,45	50,25	-2,63	-10,20	-	-
15. Уровень валового дохода, %	70,13	66,72	54	-3,41	-12,72	-	-
16. Рентабельность оборота, %	7,05	6,28	3,75	-0,77	-2,53	-	-
17. Затраты на рубль товарооборота, коп.	93	94	96	1	2	1,08	2,13

Данные таблицы 2 позволяют сделать следующие выводы.

Товарооборот ООО «Марс» увеличивался на протяжении всего анализируемого периода: в 2018 г. на 21,65 % по сравнению с 2017 г. и на 25,22 % – в 2019 г. по сравнению с 2018 г., что является положительной тенденцией в деятельности предприятия.

Среди негативных тенденций следует отметить высокий уровень затрат и превышение темпов их роста по сравнению с темпами роста товарооборота. Это в свою очередь обусловило рост затрат на 1 р. товарооборота за 2017–2019 гг.: на 1,08 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и на 2,13 % - в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Указанная динамика показателей товарооборота и себестоимости товаров стала причиной низкого уровня прибыли от продаж и снижения ее величины на 546 т. р. (25,21 %) в 2019 г. по сравнению с 2018 г.

Уровень валового дохода и издержек обращения снижались в рамках всего рассматриваемого периода (на 3,41 % и 2,63 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. соответственно и 12,72 % и 10,20 % – в 2019 г. по сравнению с 2018 г. аналогично). Данный факт говорит о том, что в структуре расходов предприятия преобладают затраты, связанные с покупкой реализуемых товаров.

Среднесписочная численность за рассматриваемый период практически не менялась, а динамика фонда оплаты труда соответствует темпам роста численности: так, в отчетном году его величина выросла на 3,13 %.

Среднегодовая заработная плата, как и среднесписочная численность персонала, была стабильной и значительными изменениями не характеризуется. При этом среднегодовой товарооборот на 1 работающего за 2017-2019 гг. увеличивался: на 23,19 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и 23,65 % – в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Опережение рост производительности труда на фоне стабильной заработной платы и численности работников говорит об эффективной кадровой политике предприятия и экономии фонда оплаты труда, что характеризуется в качестве положительной тенденции в деятельности компании.

Чистая прибыль ООО «Марс» в 2017 г. составила 330 т. р., в 2018 г. – 990 т. р., а в 2019 г. снизилась до 620 т. р., что является негативной тенденцией (Рисунок 14).

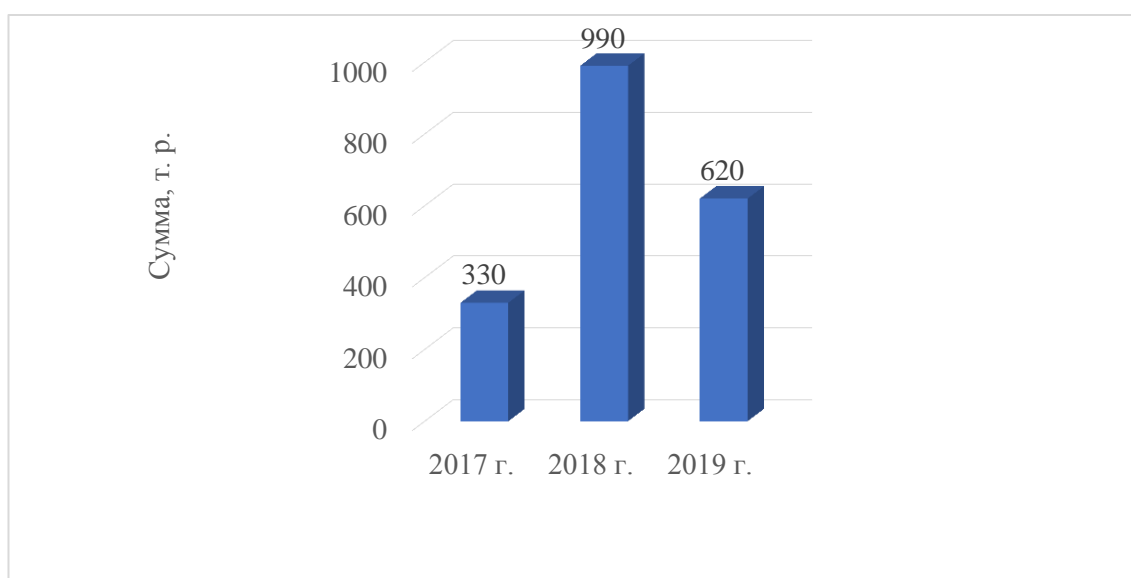


Рисунок 14 – Динамика чистой прибыли ООО «Марс» за 2017-2019 гг.

Все выше изложенное обусловило снижение рентабельности оборота на 3,30 % в целом за рассматриваемый период.

Таким образом, несмотря на ежегодное увеличение товарооборота предприятия, его финансовые результаты снижаются, а финансовое состояние утрачивает стабильность и ухудшается.

Стратегическими ориентирами ООО «Марс» в сфере управления персоналом являются единый подход к оплате труда, сохранение квалифицированного персонала, снижение текучести кадров и повышение благосостояния и производительности труда работников.

Анализ показателей, характеризующих трудовой потенциал ООО «Марс», представлен в Приложении В.

Наибольшую численность персонала предприятия составляют мужчины (в 2017-2018 гг. 69 чел., в 2019 г. – 68 чел.). Преобладание мужчин в составе персонала объясняется специализацией реализуемых товаров (автокосметика, автозапчасти, оборудование для автомоек и т.д.) ООО «Марс». В среднем за три года возрастной состав не менялся, наибольшую численность данной группы сотрудников составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет. Средний стаж работы сотрудников на предприятии – от 10 до 15 лет.

Согласно штатного расписания состав персонала ООО «Марс» за 2017–2019 гг. может быть представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Состав персонала ООО «Марс» за 2017-2019 гг.

Категории работников	2017 г.	2018 г.	2019 г.		
			план	факт	степень обеспеченности, %
Среднесписочная численность работников – всего, чел.	80	79	82	80	97,6
Служащие, в том числе	14	14	14	13	93
- руководители	5	5	5	5	100
- специалисты	9	9	9	8	98,6
Торгово-оперативный персонал	66	65	68	67	98,5

Из данных таблицы 3 следует, что степень обеспеченности предприятия кадрами составляет 97,6 %.

Эффективность работы персонала во многом зависит от уровня образования работника и опыта его работы. В таблице 4 отражено наличие специального образования в сфере торговли у работников ООО «Марс».

Таблица 4 – Наличие специального образования у работников ООО «Марс» в сфере продаж

Категории работников	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Среднесписочная численность, всего, чел.	80	79	80	-1	1	98,75	101,27
в том числе со специальным образованием в сфере торговли	22	23	24	+1	1	104,5	104,35
без специального образования	58	56	56	-2	-	96,55	-
торгово-оперативный персонал со специальным образованием	20	21	22	+19	1	105,0	104,76

Количество специалистов, имеющих высшее образование, стабильно. В 2018 г. принят сотрудник с высшим образованием в сфере торговли (менеджер по продажам), в 2019 г. принят сотрудник со средне-специальным образованием, в результате чего численность сотрудников со средне-профессиональным образованием выросла.

В таблице 5 представлены показатели движения рабочей силы ООО «Марс», которые позволяют отметить следующее:

- на предприятии в течение последних трех лет прослеживается тенденция снижения общего оборота рабочей силы;

- в целом коэффициенты по приему и выбытию ниже среднего уровня по отрасли и показывают низкую текучесть кадров в ООО «Марс» (средний

коэффициент оборота по приему за три года составляет 0,012 пункта, тогда как средний коэффициент оборота по выбытию за тот же период составил 0,001 пункта), тем не менее, в отчетном году этот показатель улучшился;

– общий оборот персонала и текучесть за три года имеют тенденцию к снижению.

Таблица 5 – Анализ движения рабочей силы ООО «Марс»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)	
				2018/ 2017	2019/ 2018
Принято на работу, чел.	1	1	1	-	-
Выбыло с предприятия, чел.	3	2	0	-1	-2
Выбыло по причинам текучести, чел.	3	2	0	-1	-2
Среднесписочная численность работников, чел.	80	79	80	-1	1
Коэффициент оборота по приему	0,013	0,012	0,013	-0,001	0,001
Коэффициент оборота по выбытию	0,038	0,012	-	-0,026	-0,012
Коэффициент общего оборота	0,050	0,025	0,013	-0,025	-0,012
Коэффициент текучести кадров	0,038	0,012	-	-0,026	-0,012
Коэффициент постоянства состава кадров	0,962	0,988	1,000	+0,026	+0,012

В целом можно сказать, что ООО «Марс» имеет постоянный состав трудового коллектива, образовательный уровень которого находится на среднестатистическом уровне. Тем не менее, несмотря на высокий процент сотрудников с высшим образованием, уровень обеспеченности кадрами со специальным образованием в сфере торговли недостаточен.

Таким образом, предприятие располагает достаточно стабильным кадровым составом, наибольшая доля которого приходится на торгово-оперативный персонал (83,75 % в 2019 г.). Однако данные факты никак не характеризуют HR-бренд ООО «Марс» и его привлекательность, в связи с

чем необходима его оценка, которая будет проведена в подразделе 2.2 данной бакалаврской работы.

2.2 Оценка привлекательности HR-бренда предприятия

Базовыми задачами в области развития персонала в соответствии со стратегией ООО «Марс» выступают:

1. Определение потребности в персонале в текущий момент и на перспективу:

- определение потребности работающих по профессиям и специальностям (текущей и перспективной);
- оценка кадрового потенциала организации (с учетом возраста, профессии/специальности, текучести).

2. Регулирование внутреннего рынка труда:

- оптимизация численности;
- формирование условий для развития, в том числе молодых специалистов, высококвалифицированного труда сотрудников организации;
- планирование карьеры молодых специалистов;
- повышение квалификации персонала.

3. Повышение привлекательности организации как работодателя на рынке труда: формирование HR-бренда для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов и рабочих:

- совершенствование материально-технической базы;
- совершенствование системы мотивации;
- развитие сотрудничества с центрами занятости, кадровыми агентствами для привлечения квалифицированных специалистов.

Выше обозначенными аспектами деятельности в ООО «Марс» занимается отдел по работе с персоналом. В соответствии со штатным

расписанием в составе данного отдела предусмотрено три сотрудника: начальник отдела, ведущий специалист и специалист по кадрам.

Несмотря на наличие стратегических направлений в области обучения персонала, непосредственный анализ положения об отделе по работе с персоналом позволяет говорить о преобладании в задачах данного подразделения фирмы учетно-контрольных функций, которые сосредоточены на обеспечении фирмы кадрами, ведении кадрового делопроизводства и воинского учета и некоторых направлениях работы в области поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе. В рассматриваемом документе полностью отсутствует регламентация таких задач подразделения, как формирование HR-бренда, разработка ценностных предложений работодателя, продвижение и обучение персонала.

Полноценный анализ привлекательности HR-бренда работодателя предполагает не только изучение кадровых документов, но и тщательную оценку его отдельных составляющих. Исходя из рассмотренных в теоретическом разделе подходов к исследованию данной проблемы, привлекательность HR-бренда ООО «Марс» целесообразно оценить с позиций внутреннего (работающего персонала) и внешнего (потенциальных сотрудников) бренда.

Для оценки внутреннего бренда применена модифицированная методика, представляющая собой адаптированный для российского малого бизнеса вариант 12-факторного опросника (Gallup Q12), и методика оценки лояльности персонала NPS (Net Promoter Score).

Суть методики заключалась в дополнении 12-факторного опросника персонала вопросами об удовлетворенности работой в конкретной должности, включая удовлетворенность уровнем дохода, взаимоотношениями, коммуникациями, а также ключевым вопросом по методике NPS: расчетом индекса лояльности персонала. Опрос персонала ООО «Марс» был проведен анонимно с помощью анкеты, форма которой

представлена в Приложении Г.

В рамках настоящего исследования были опрошены 76 сотрудников ООО «Марс» за исключением четверых отсутствовавших по уважительным причинам (отпуск, больничный, сессия), таким образом, охват анкетированием составил 95 % списочного состава предприятия.

Опрос проводился в январе 2020 г. Результаты исследования вовлеченности сотрудников ООО «Марс» по первым 12 вопросам анкеты представлены на рисунке Д.1.

По данным опроса можно выделить следующие положительные факторы вовлеченности персонала ООО «Марс»:

1. 90 % сотрудников считают своим долгом качественно работать;
2. 84 % персонала знает, чего от него ожидает работодатель;
3. 83 % работников имеют все ресурсы для качественного выполнения своей работы;
4. 77 % сотрудников нравится, что их работа ценится;
5. 72 % персонала считают, что имеют внутренние потенциальные возможности для профессионального развития;
6. миссия и стратегия ООО «Марс» вызывают у подавляющего большинства (73 %) опрошенных чувство значимости выполняемой ими работы.

В то же время выявлены и проблемы в отношении вовлеченности сотрудников:

1. 63 % опрошенных сотрудников не имеют настоящих друзей среди коллег, что влечет за собой снижение эмоциональной привязанности к коллективу, фирме в целом;
2. 60 % опрошенных не чувствуют должной заинтересованности конкретных лиц, руководителей в их профессиональном развитии, поощрении их роста;
3. 62 % респондентов говорят о недостаточно развитой практике обратной связи и применения таких инструментов нематериальной

мотивации, как похвала и поощрение;

4. 49 % работников отмечают слабо развитую практику публичной оценки их достижений (например, регулярных встреч с целью оценки профессиональных успехов, прогресса в работе);

5. 49 % сотрудников не чувствуют проявления заботы о себе как о личности со стороны руководителя;

6. 43 % сотрудников ООО «Марс» не используют на работе все свои способности и таланты.

Из результатов проведенного исследования следует, что значительная доля сотрудников удовлетворена работой (53 % опрошенных), 26 % затруднились с ответом, 19 % сотрудников скорее не удовлетворены, а 2 % опрошенных не удовлетворены работой в ООО «Марс» (Рисунок 15).

Необходимо отметить, что не удовлетворенные работой в компании сотрудники готовы сменить работодателя (согласно данным опроса 2 %), что говорит об их не лояльном отношении к фирме. Положительным моментом в данном случае является их незначительная численность.

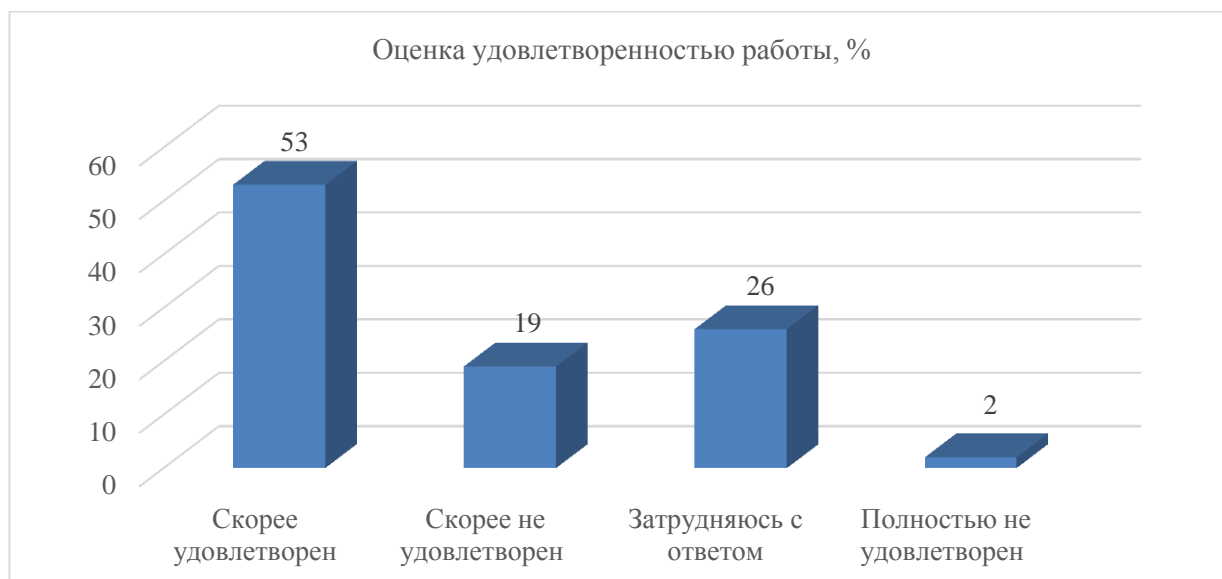


Рисунок 15 – Оценка удовлетворенностью работой в ООО «Марс»

Подавляющее большинство сотрудников ООО «Марс» (77 %) намерено

продолжать работу в компании, а почти четверть опрошенных (23 %) думают об увольнении.

При ответе на вопрос о возможных мотивах увольнения предложено было выбрать не более двух вариантов ответа (диаграмма представлена на рисунке Е.1). Результаты показывают наличие четырех ключевых проблемных точек в формировании ценностного предложения работодателя, которые руководству ООО «Марс» необходимо проанализировать и проработать:

1. Необходимость повышения уровня оплаты труда отметили 69 %, из них именно торговый персонал меньше всего удовлетворен системой оплаты труда 89 %;
2. Повышение ценности труда, результатов, продуктов деятельности как важный аспект назвали 31 % опрошенных;
3. Улучшения условий труда хотели бы 32 % работников;
4. Совершенствование системы мотивации отметили 15 % сотрудников.

Персонал ООО «Марс» оценивает возможности профессиональной реализации в рамках текущей должности скорее негативно, так как только 23 % опрошенных скорее удовлетворены, а 35 % – не удовлетворены в разной степени и 42 % затруднились с ответом (Рисунок 16).



Рисунок 16 – Оценка сотрудниками профессионального развития, %

Распределение ответов на вопрос об уровне удовлетворенности условиями труда в ООО «Марс» представлено на рисунке 17.



Рисунок 17 – Оценка сотрудниками условий и уровня комфортности труда, %

По результатам опроса также следует отметить наличие проблем в области обеспечения комфортных условий труда сотрудников ООО «Марс». Прежде всего, это касается санитарно-гигиенических условий, которыми удовлетворены только 36 % работников. Режим работы устраивает только 22 % опрошенных, уровень технической оснащенности – 54 % респондентов, 56 % – наличие Интернет-связи и 58 % – организация рабочих мест.

Среди факторов, которые негативно влияют на эффективность выполнения производственных задач, респонденты отметили, прежде всего, нехватку персонала (76 %), а высокую степень собственной загруженности объяснили несоответствием объема задач количеству исполнителей.

Максимальной самореализации сотрудников, как отметили 56 % опрошенных, мешает отсутствие четких требований к результатам работы, а также то, что руководство не прислушивается к предложениям персонала по улучшению деятельности предприятия и управлению коллективом.

При этом сотрудники предлагают внедрить четкую систему планирования показателей контроля их деятельности (62 %), обозначить критерии премирования по результатам их труда и за выслугу лет (67 %), а также разработать комплекс мероприятий нематериального поощрения труда (73 %).

В целом результаты анкетирования показали, что удовлетворенность оплатой труда все-таки не является ключевой для респондентов, а значимым является бренд компании.

Результаты опроса позволяют рассчитать индекс лояльности персонала, представляющей собой готовность сотрудника работать в компании с полной самоотдачей и, что еще более важно, рекомендовать ее как работодателя своим знакомым. Для расчета данного показателя в анкету был включен вопрос № 26 («По шкале от 1 до 10 с какой вероятностью вы порекомендуете работу в нашей компании своим друзьям или родственникам?»).

После опроса сотрудники были разделены на следующие категории в зависимости от выставленной ими оценки:

- 9-10 баллов: лояльные сотрудники, которые ценят работу в фирме, принимают ее ценности и миссию и склонны рекомендовать работу в ней своим друзьям и знакомым. Такие сотрудники представляют наибольшую ценность для компании;
- 7-8 баллов: нейтральные сотрудники, которые не распространяют негативные отзывы о работе в компании, но готовы откликнуться на более выгодное предложение. Эта категория сотрудников не часто рекомендует фирму-работодателя своим знакомым;
- 0-6 баллов: не лояльные сотрудники – критики. Они не удовлетворены работой в фирме, не довольны ее уровнем развития и

хотят разрушить репутацию как работодателя, распространяя негативные отзывы.

Готовность рекомендовать свою компанию знакомым в качестве места работы показали 78 % сотрудников, 2 % отговорят своих знакомых от подачи резюме в ООО «Марс», остальные 20 % нейтрально относятся к компании (Рисунок 18).



Рисунок 18 – Структура сотрудников ООО «Марс» по уровню лояльности, %

Индекс лояльности рассчитывается по формуле (3):

$$NPS = N_{пр} - N_{кр} \quad (3)$$

где $N_{пр}$ – доля приверженцев компании, %;

$N_{кр}$ – доля критиков, %.

Основываясь на данных сегментации персонала ООО «Марс» по уровню лояльности, индекс лояльности выглядит следующим образом:

$$NPS = 78 - 2 = 76\%$$

Значение индекса в размере 76 % является достаточно высоким для

компаний малого бизнеса, так как позволяет говорить, что большинство сотрудников лояльны, а сама компания – привлекательна как работодатель.

Однако только анкетирования недостаточно для оценки привлекательности HR-бренда, поэтому следует оценить его методом SWOT-анализа, предварительно собрав данные по привлекательности и ценностному предложению ООО «Марс».

Таблица 6 – Показатели привлекательности ООО «Марс» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Количество заявок на прохождение практики, шт.	9	10	7
Количество качественных входящих резюме, шт.	224	326	271
Соотношение средней заработной платы ООО «Марс» со средней заработной платой по г.о. Тольятти	0,84	0,66	0,65
Соотношение величины средней заработной платы в ООО «Марс» с прожиточным минимумом по области	2,51	2,64	2,58

Из данных таблицы 6 следует, что, во-первых, количество заявок на прохождение практики и качественных входящих резюме снизилось в 2019 г. на 3 и 55 шт. соответственно, что может говорить о снижении среди обучающихся привлекательности компании как потенциального работодателя и недостаточной привлекательностью ООО «Марс» для соискателей.

Рассматривая соотношение средней заработной платы предприятия с прожиточным минимумом по Самарской области (исходя из официальных данных Самарстата [47], величина которого для трудоспособного населения с 01.07.2017 составила 7800 р., с 01.05.2018 – 11163 р. с 01.01.2019 – 11280 р.) и средней заработной платой по региону, следует отметить их отрицательную динамику за 2017-2019 гг. ООО «Марс» в среднем оплачивает чуть более шестидесяти процентов от среднерегиональной

заработной платы. Индексация оплаты труда проводится, но средних значений по области все равно не достигает. Кроме того, в 2019 г. показатель снизился относительно прошлого периода, и ситуация такова, что компания выплачивает работникам только 65 % от среднерегиональной оплаты труда. Это, безусловно, негативно сказывается на мотивации работников к труду, что нашло отражение в результатах анкетирования (неудовлетворенность заработной платой выразили 69 % опрошенных). Таким образом, по представленным выше показателям ООО «Марс» можно оценить, как компанию, имеющую средний уровень привлекательности в качестве работодателя, что, несомненно, требует усилий по формированию бренда организации как работодателя.

Вместе с тем, в целях обеспечения объективности и точности оценки бренда рассматриваемого предприятия-работодателя необходимо сравнение представленных выше показателей с данными основных конкурентов, в качестве которых выступают компании г.о. Тольятти, реализующие аналогичный товарный ассортимент в том же сегменте рынка.

Оценка конкурентов по критерию надежности позволяет сделать вывод о том, что практически все (за исключением магазинов ООО «Навигатор») торговые организации имеют значительный опыт работы на рынке. Критерий надежности в данном случае рассматривается как устойчивое положение на рынке и длительность периода функционирования. ООО «Марс» создано в 2009 г. и менее конкурентоспособно по данному показателю по сравнению с остальными предприятиями (Таблица 7).

Таблица 7 – Год основания магазинов автозапчастей в Самарской области

Компания-работодатель	Год основания
АО «Автотехмаш»	1996
ООО «Ас авто»	1999
ООО «Самара Автозапчасть» филиал в г.о Тольятти	2000
ООО «Автомаркет»	2004
ООО «Авто 3Н»	2005
ООО «Авто Молл»	2007

ООО «Марс»	2009
ООО «Навигатор»	2011

Широта присутствия торговой сети на рынке Самарской области также характеризуется количеством функционирующих магазинов (Таблица 8).

Лидером по количеству магазинов на рынке автозапчастей является ООО «Авто Молл», сеть которого насчитывает 6 единиц. Уровень присутствия ООО «Марс» на рынке автозапчастей по количеству торговых точек является средним (3 магазина), что, учитывая более молодой возраст фирмы, можно считать несомненным преимуществом с точки зрения привлекательности компании для соискателей. Стоит подчеркнуть, что магазины рассматриваемого предприятия расположены в разных районах города, что является удобным в отношении транспортной доступности для работников (можно работать в торговой точке, расположенной в ближайшем районе от места проживания).

Таблица 8 – Количество магазинов на рынке Самарской области, ед.

Компания работодатель	Количество магазинов, ед.
ООО «Авто Молл»	6
ООО «Ас авто»	5
ООО «Самара Автозапчасть» филиал в г.о. Тольятти	5
ООО «Автомаркет»	4
ООО «Марс»	3
ООО «Авто 3Н»	3
АО «Автотехмаш»	2
ООО «Навигатор»	1

Далее следует оценить известность предприятия как работодателя, что возможно посредством анализа рейтинга частных работодателей Самарской области (Рисунок 19).

При составлении рейтинга использовались данные Самарстата, позволяющие оценить качество работы с персоналом и ценностное

предложение компаний для работников [47]. Лучшим работодателем в сфере продажи автозапчастей согласно представленному рейтингу является АО «Автотехмаш». За последние три года фирма входила в ТОП-50 работодателей Самарской области. Это подтверждает вывод о том, что данное предприятие наиболее привлекательно для соискателей в качестве работодателя с хорошо сформулированным ценностным предложением. Стоит отметить, что магазины ООО «Навигатор» не входят в список привлекательных работодателей. Что касается ООО «Марс», то данная компания в списке лучших работодателей присутствует, но динамика занимаемых ею позиций негативна, исходя из того, что с 2017 г. рейтинг фирмы опустился с 93-его на 118-ое место.



Рисунок 19 – Рейтинг компаний работодателей, ед.

Известность компании-работодателя можно оценить также по количеству положительных отзывов в соцсетях и Интернет об ее уровне обслуживания, участии в региональных и городских общественно-полезных проектах. Исследование показало, что спонсорской деятельностью ООО «Марс» не занимается, в общественных проектах не участвует. Отзывы в

сети Интернет положительно характеризуют ее качество обслуживания (из 576 отзывов только 2 отрицательных (Приложение Ж). Однако следует отметить отсутствие официального сайта компании, на котором возможно размещение ее ценностного предложения как работодателя.

По результатам анализа составлена матрица SWOT для оценки преимуществ и проблем ООО «Марс» в области привлекательности HR-бренда (Таблица 9).

Таблица 9 – SWOT-анализ основных факторов, определяющих состояние бренда работодателя ООО «Марс»

Внутренние факторы	Внешние факторы
Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> – Компания является известным поставщиком автозапчастей с 2009 г. – Система управления человеческими ресурсами сформирована, стабильна. – Удобное расположение для покупателей автозапчастей офиса и большинства магазинов - вблизи основных транспортных магистралей города (ул. Дзержинского, ул. Баныкина, Южное шоссе), следовательно, магазины доступны для большинства потенциальных потребителей. – Компания входит в ТОП-200 лучших частных работодателей Самарской области. 	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличение притока кандидатов на открытые вакансии. – Расширение торговых площадей в перспективном периоде 3-5 лет в связи с увеличением количества автомобилей. – Прогнозируемый рост рынка в регионе. – Политика правительства, направленная на развитие экономики за счет снижения налогов для компаний малого и среднего бизнеса, что позволит направить высвободившиеся средства на улучшение ценностного предложения.
Слабые стороны	Угрозы

<ul style="list-style-type: none"> - Недостаточная привлекательность бренда, в основном в области материальной составляющей. - Отсутствие четкой системы мотивации (отмечено сотрудниками в процессе опроса) - Отсутствие официального сайта с ценностным предложением работодателя. - Отсутствие обратной связи от сотрудников о степени их удовлетворенности и лояльности. - Неудовлетворенность сотрудников условиями труда - Работодатель не заботится о карьерном росте сотрудников. - Слабая мотивация к самореализации и удовлетворению потребностей в самовыражении. - Отсутствие полноценной работы над брендом организации как работодателя. 	<ul style="list-style-type: none"> - Рост безработицы и снижение уровня доходов населения в связи с ситуацией пандемией. - Мировой финансовый кризис и связанное с ним ухудшение финансового состояния отечественных организаций. - Ужесточение законодательной базы, регулирующей деятельность торговых предприятий. - Сильная конкуренция в отрасли. - Может возникнуть текучесть кадров среди сотрудников-профессионалов, так как не удовлетворяются их потребности в вознаграждении и самореализации. - Невысокие входные барьеры в данный сегмент рынка - возможно появление новичков-конкурентов в сегменте.
--	--

Таким образом, ООО «Марс» с точки зрения отраслевой специфики занимает предпоследнее место по привлекательности в качестве работодателя среди рассмотренных предприятий, что говорит о наличии проблем с HR-брендом и существенном отставании от конкурентов.

Проведенная оценка свидетельствует о наличии положительного влияния на бренд работодателя внутренних факторов, а также о реальных возможностях использования потенциала, предоставляемых внешними условиями работы на рынке автозапчастей.

Таким образом, проведенный анализ привлекательности HR-бренда позволяет сделать ряд выводов:

1. За 2017-2019 гг. работа по формированию HR-бренда предприятием не осуществлялась. Это утверждение основано на том, что отсутствуют какие-либо факты, подтверждающие данную работу. В организации нет (кроме кадровых) никаких документов, регламентирующих обучение, предоставление социальных гарантий, систему мотивации и премирования персонала, наставничество, корпоративную культуру и ответственность, дресс-код. В компании не проводятся конкурсы профессионального

мастерства, дни фирмы, коллективные мероприятия, отсутствует раздел официального сайта с ценностным предложением работодателя;

2. Работодатель не уделяет должного внимания системе мотивации персонала, которая нуждается в коррекции в отношении большей прозрачности, публичности, простоты расчетов, возможностей сотрудников влиять на размер личного дохода;

3. Сложившаяся ситуация представляет для предприятия угрозу потери наиболее компетентных специалистов, обладающих отличными профессиональными навыками и рабочей интуицией, определяемой опытом работы. Молодые специалисты и новые сотрудники такими навыками не обладают;

4. Предприятие слабо поддерживает дальнейшее профессиональное развитие, обучение и карьерный рост персонала;

5. Неудовлетворительно оцениваются сотрудниками условия труда (по результатам опроса не устраивают режима труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия и пр.);

6. В компании отсутствует официальный сайт с четко сформулированным конкурентоспособным ценностным предложением работодателя;

7. Отсутствие работы по развитию персонала обуславливает снижение его уровня приверженности, так как заинтересованные в длительном сотрудничестве работники постепенно теряют интерес к выбранному месту трудоустройства. Многие сотрудники достигли «потолка» развития в выбранной области, не видят и не имеют карьерных перспектив.

Следовательно, проблемы у HR-бренда ООО «Марс» очевидны, а значит, необходимы мероприятия по его совершенствованию и повышению привлекательности.

Разработанные и экономически обоснованные мероприятия по совершенствованию и повышению привлекательности HR-бренда ООО «Марс» представлены в третьем разделе бакалаврской работы.

3 Мероприятия по формированию привлекательного HR-бренда ООО «Марс»

3.1 Разработка мероприятий по формированию привлекательного HR-бренда предприятия

На основе данных, полученных в рамках исследования и опираясь на выявленные проблемы в области формирования HR-бренда ООО «Марс», необходимо разработать мероприятия, направленные на формирование привлекательности предприятия как работодателя посредством формулирования ценностного предложения (экономического, психологического и профессионального) для штатного персонала и новых сотрудников.

В случае с ООО «Марс» предварительно необходимо определить модель разработки привлекательного HR-бренда работодателя, которая бы не только включала решение основных проблем, выявленных на этапе анализа, но и предусматривала стратегические направления предприятия.

В рамках бакалаврской работы предложена принципиальная схема формирования привлекательного HR-бренда ООО «Марс», учитывающая как специфику сферы его деятельности (торговля автомобильными запасными частями), так и размер фирмы (предприятие малого бизнеса), а также выявленный уровень привлекательности и состояние ценностного предложения.

Модель представлена на рисунке 20.

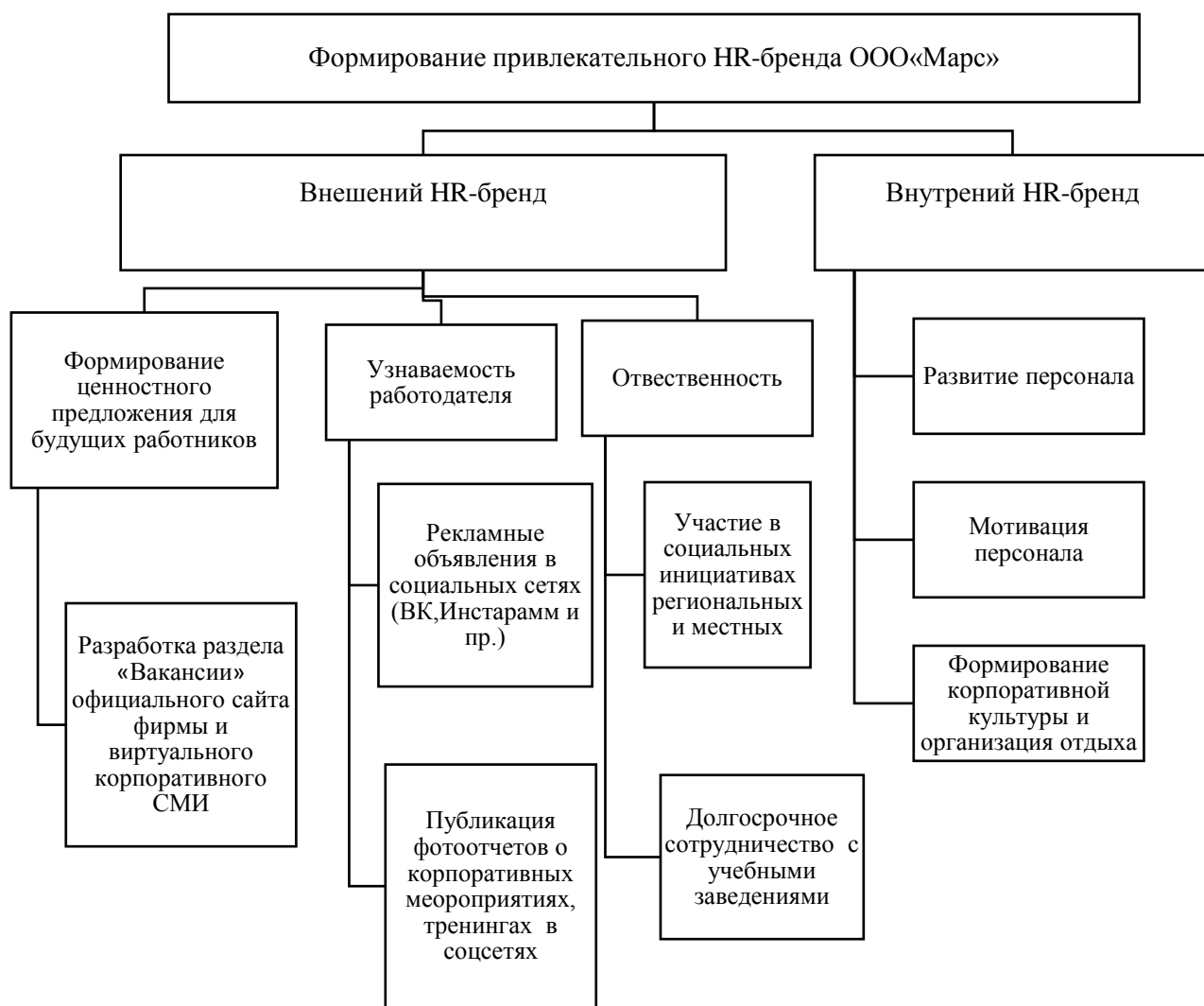


Рисунок 20 – Модель формирования привлекательного HR-бренда ООО «Марс»

Основные проблемы, выявленные в процессе исследования, характерны для внутреннего HR-бренда, то есть именно работающий в настоящее время персонал требует дополнительного внимания, инвестиций, изменения подхода к обеспечению лояльности.

Конкретизируя направления формирования привлекательности HR-бренда ООО «Марс» для работников, состоящих в штате предприятия, а также приоритетности задач и финансовых возможностей предприятия, можно сформулировать следующие приоритетные направления работы (Рисунок 21).



Рисунок 21 – Основные направления формирования привлекательности HR-бренда ООО «Марс» для штатных работников

Исходя из представленных направлений формирования привлекательности HR-бренда предприятия, становится возможным сформулировать конкретные рекомендации и мероприятия, которые ООО «Марс» может осуществить в ближайшее время для формирования привлекательности его HR-бренда.

Весь комплекс мероприятий отражен на рисунке 22. Каждое из предлагаемых направлений работы соответствует проблемам, выявленным в процессе исследования существующего положения дел в ООО «Марс» на начало 2020 г.

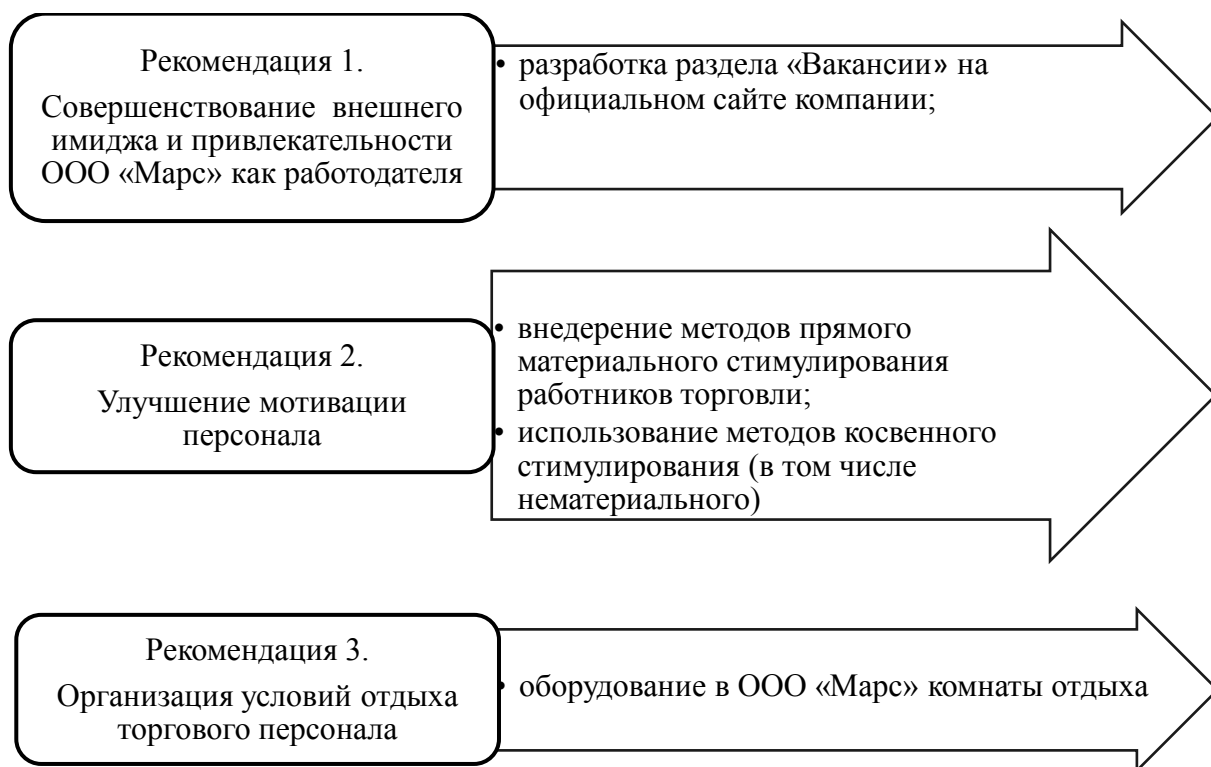


Рисунок 22 – Рекомендации и мероприятия по повышению привлекательности HR-бренда ООО «Марс»

Далее представлены предложенные рекомендации в развернутом виде.

Мероприятие 1. Формирование внешней привлекательности HR-бренда, так называемого имидж-контента фирмы возможно с помощью средств медиаканалов. Эти средства устанавливают межличностные и неличные коммуникации между компанией и потенциальными сотрудниками, формируют положительный имидж фирмы в глазах общественности, характеризуют организацию как бизнес с высокой социальной ответственностью. Для этих целей предлагается разработка раздела «Вакансии» на официальном сайте компании.

Мероприятие 2. Проведенное анкетирование показало, что больше всего сотрудники ООО «Марс» не удовлетворены уравнильной системой оплаты труда, которая зависит только от отработанного времени. В данном случае необходима разработка показателей премирования сотрудников магазинов ООО «Марс», которые должны быть просты и понятны, так как

именно торговый персонал меньше всего удовлетворен системой оплаты труда.

Данный этап включает в себя следующие шаги:

1. Оценка ценности должностей.
2. Проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников.
3. Разработка возможных ключевых показателей эффективности функционирования для подразделения (KPI).
4. Разработка системы премиального вознаграждения.
5. Разработка плана мероприятий по внедрению системы.
6. Внесение изменений в Положение по оплате труда.
7. Проектирование системы косвенного материального стимулирования.
8. Разработка предварительных предложений.
9. Согласование предварительных предложений с руководством организации.
10. Разработка процедуры применения методов косвенного материального стимулирования.
11. Согласование разработанных процедур с руководством.
12. Разработка Положения о компенсациях и льготах.

Для роста эффективности системы мотивации и на данной основе производительности торговых работников розничных точек предлагается система бонусов. Система предлагает поэтапное начисление премиальных бонусов с учетом достижения критериев значимости, в качестве которых могут выступать: рост объемов продаж, повышение производительности трудовой функционирования, выполнение дополнительных задач сверх запланированных и так далее.

Система бонусов основывается на градации вклада сотрудников в конечный результат труда, в зависимости от уровня их ответственности, определяемого полномочиями и статусом. Следовательно, необходимым

критерием внедрения системы бонусов выступает ранжирование уровня влияния каждого структурного подразделения на формирование прибыли ООО «Марс» (Таблица 10).

Таблица 10 – Базовые критерии расчета бонусной ставки для сотрудников ООО «Марс»

Распределение бонусов в зависимости от категории		
По степени влияния на стоимость хозяйствующего субъекта	Категории работников	Распределение бонусов, %
Создатели стоимости	Топ-менеджеры, торговый персонал	35
Инициаторы стоимости	Руководители среднего звена, специалисты по снабжению и сбыту, внутренние консультанты	25
Обеспечивающие и поддерживающие стоимость	Мерчендайзеры, руководители младшего звена	20
Не влияющие на стоимость	Вспомогательный персонал магазинов - фасовщики, грузчики, уборщики и так далее	5

Однако, если система бонусов недостаточно проработана: сотрудник понимает, что даже если он увеличит объем продаж в 3 раза (5 раз, 10 раз), размер его вознаграждения не изменится. Это приводит к тому, что продавец выкладывается ровно настолько, чтобы получить бонус, но не больше. Выходом из данной ситуации может быть разработка разветвленной платежной матрицы бонусов (Таблица 11). Матрица должна быть построена так, чтобы максимально возможный бонус был труднодостижим. Продавец премируется за каждый чек, превышающий 5 т. р. в соответствии с нижеприведенной платежной матрицей.

Таблица 11 – Матрица бонусов продавца-кассира

Сумма чека, тыс. руб.	5-7	7-9	9-11	11-13	13-15	15 и выше
Премия, руб.	250	500	750	1000	1500	2000

С учетом средней торговой наценки на запасные части для автомобилей (по данным бухгалтерии средняя наценка в 2019 году составляла 60-80 % к закупочной цене), и бонусов с каждого чека в размере 5-7 %, дополнительных расходов и распределения конечной прибыли собственника не потребуется, произойдет лишь снижение торговой наценки, которое компенсируется за счет увеличения объемов продаж.

Основными ключевыми показателями эффективности должности или сотрудника, являются: ценность, результативность/ эффективность, потенциал сотрудника.

1. Ценность сотрудника для ООО «Марс» складывается из нескольких аспектов:

- управленческая ценность, или о принадлежности сотрудника к определенной категории работников в рамках традиционной управленческой иерархической пирамиды. Чем выше находится сотрудник в иерархии, тем больше возрастает (в традиционном понимании) его управленческая ценность;
- ценность сотрудника с точки зрения лояльности к ООО «Марс»;
- ценность сотрудника с точки зрения обладания им административным ресурсом, полезными связями и так далее;
- ценность сотрудника с точки зрения участия в бизнес-процессах, или определение степени его участия и степени ответственности за бизнес-процессы.

2. Результативность/ эффективность сотрудника.

3. При оценке трудового потенциала работников следует разработать модель компетенций, включающей в себя как корпоративные, так и профессиональные или функциональные компетенции.

Фактические ключевые показатели эффективности можно формировать вне основной программы (1С: Предприятие), а загружать из структурированных файлов формата Excel.

В качестве приоритетного направления косвенного материального

вознаграждения предлагается предоставление дополнительного медицинского обслуживания, иначе говоря, предлагается формирование мотивационных пакетов.

1 блок – предоставление дополнительных преимуществ и льгот.

Руководству ООО «Марс» можно рекомендовать сформировать три социальных пакета.

В первый пакет можно включить:

- добровольное медицинское страхование – работнику, со стажем работы более 5 лет, предоставляется полис добровольного медицинского страхования на сумму 20000 р. в год, которую он может использовать на актуальные медицинские услуги;
- компенсация услуг сотовой связи – оплачивать безлимитную корпоративную сотовую связь на сумму до 700 р. в месяц, выбор оператора на усмотрение сотрудника;
- дополнительные выходные - предоставлять один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

Во второй пакет можно включить:

- оплату посещения фитнес-зала – в двух вариантах: организация приобретает абонемент на сумму 3000 р. в год в определенном клубе, или выплачивает суммы работнику для того что бы он выбрал удобный вариант, в случае если для покупки абонемента суммы не хватает, сотрудник должен самостоятельно оплатить разницу;
- оплата обедов – организация оплачивает сотруднику обеды на сумму 2000 р. один раз в месяц.

В третий пакет можно включить:

- беспроцентное кредитование сотрудника на сумму 15000 р., на образовательные или медицинские цели;
- дополнительные выходные - предоставлять один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с

сохранением оклада.

Каждый сотрудник, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему. Стоимость пакетов практически одинакова, единственная разница, первый пакет дороже на 4000 р., но и его выбрать могут только те сотрудники, стаж работы которых более пяти лет.

В долгосрочной перспективе формирование социальных пакетов обуславливает привязку сотрудника к ООО «Марс», так как широкий выбор дополнительных привилегий, как привило, приносит положительный настрой и вызывает не только чувство привилегированности, но и привязанности и сопричастности к функционированию организации, которые являются важнейшим фактором, обеспечивающим сохранение сотрудником места работы.

Предлагаемая система стимулирования представлена на рисунке 23.

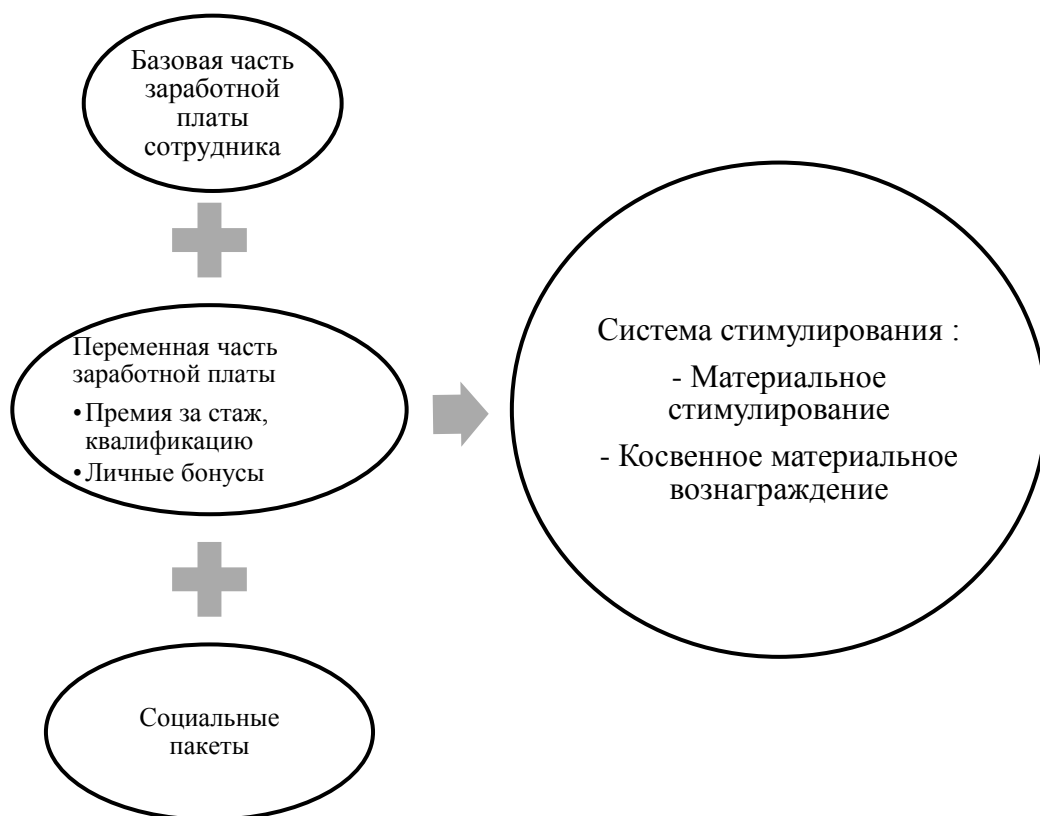


Рисунок 23 – Предлагаемая система стимулирования ООО «Марс»

Следовательно, система стимулирования включает два направления:

- материальное – прямое;
- материальное – косвенное.

При этом базовая часть оплаты труда не изменяется и соответствует положениям конкретного трудового договора, а переменная часть в соответствии с бонусной системой и социальными пакетами будет прописана в Положении о премировании.

Стимулирование будет распространяться на весь персонал с учетом следующих факторов:

- размер бонусов: топ-менеджеры, торговый персонал – 35 %, руководители среднего звена, специалисты по снабжению и сбыту, внутренние консультанты 25 %; руководители младшего звена 20 %, вспомогательный персонал 5 %;
- премии: в зависимости от стажа и квалификации, рассматриваются индивидуально;
- социальные пакеты: 1 пакет для работников, чей стаж более 5 лет, 2 и 3 на выбор по результатам функционирования сотрудника.

Мероприятие 3. Для совершенствования режима отдыха и его организацию предлагается обустроить комнату отдыха.

Правильная организация труда и отдыха на рабочем месте поможет значительно повысить результативность трудового функционирования. Дело в том, что многие торговые работники работают с одним выходным, рабочий день происходит в тяжелых эмоциональных условиях. Создание комнаты отдыха поможет работающим в ООО «Марс» восстановиться во время обеденного перерыва и создаст благоприятную атмосферу в целом.

Оборудование комнаты отдыха будет осуществляться в качестве эксперимента в одном магазине по адресу: г.о. Тольятти, ул. Дзержинского, 78. С учетом кризисной ситуации в связи с пандемией и отсутствии у предприятия дополнительных средств, для оборудования комнат во всех трех магазинах, в рамках исследования предложено переоборудовать имеющееся

подсобное помещение магазина под комнату отдыха. Ремонт и капитальные вложения не потребуются, комната в настоящее время используется как помещение для приема пищи персонала в обеденный перерыв, однако условий для полноценного отдыха и проведения мероприятий не создано.

Предлагаемая комната отдыха будет предназначена для отдыха сотрудников, проведения мероприятий (конкурсов профессионального мастерства, дней компании) и праздников.

Следовательно, разработанные мероприятия нацелены на повышение привлекательности HR-бренда ООО «Марс», поддержание «здорового» корпоративного климата в коллективе, снижение текучести персонала, формирование сплоченности и лояльности коллектива и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными.

Далее представлена экономическая оценка предлагаемых мероприятий.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

На заключительном этапе проведена экономическая оценка эффективности внедрения предлагаемых мероприятий в деятельность предприятия.

Экономический эффект от повышения привлекательности HR-бренда ООО «Марс» достигается путем роста лояльности, снижения потерь рабочего времени за счет укрепления дисциплины, увеличения производительности труда на основе роста приверженности сотрудников к компании.

Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) мероприятий устанавливается соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для комплекса мероприятий в целом, так и для отдельных направлений с учетом их вкладов.

На первоначальном этапе определены затраты по каждому из

предлагаемых мероприятий, а затем проведена оценка общего экономического эффекта.

Мероприятие 1 – создание раздела «Вакансии» на интернет-сайте ООО «Марс», в котором будут освещаться не только требования к кандидатам, но и отражаться ценностное предложение работодателя. Было выявлено, что в настоящее время на рынке представлен достаточно большой объем предложений по веб-дизайну, удовлетворяющих потребности обширного круга фирм.

Для полноценной работы сайта наиболее оптимальной выступает покупка услуг веб-дизайнера и контент-маркетолога, продвигающего страницы в социальных сетях («Инстаграм», «В контакте» и прочее).

Проанализировав предложения на рынке, было принято решение осуществить заказ услуг в компании ООО «Омега-Плюс», работающей на рынке IT-ритейловых технологий уже более 20 лет. Дополнительным преимуществом при выборе данного поставщика услуг явилось комплексность веб-дизайна, в которую помимо самой разработки входит бесплатное наполнение контента (в течение первого года) и настройка статистики посещений (бессрочно).

Согласно информации, представленной на сайте компании, стоимость услуг веб-дизайна будет составлять 20636 р., стоимость услуг веб-маркетолога – 12000 р. [35]. Ежегодные затраты на обслуживание сайта составят 8 000 р.

В таблице 23 представлены общие затраты на данное мероприятие.

Таблица 23 – Затраты на реализацию мероприятия по совершенствованию привлекательности HR-бренда ООО «Марс» (внешний HR-бренд)

Вид затрат	Стоимость, руб.
Веб-дизайн	20636
Веб-маркетолог	12000
Текущие ежегодные затраты по поддержке сайта	8000
Итого	40636

Мероприятие 2 – совершенствование системы мотивации персонала предприятия. Расчет затрат на внедрение данного мероприятия представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Общая сумма затрат на предложенные мероприятия

Виды затрат	Сумма, руб.
Затраты на бонусную систему: Численность продавцов × Средний премиальный бонус (67 чел. × 2100 р.)	140700
Затраты на мотивационные пакеты: Численность персонала × Средняя стоимость пакета (80 чел. × 1808,75 р.)	144700
Итого	285400

Мероприятие 3 – улучшение условий отдыха сотрудников посредством оборудования комнаты отдыха (Таблица 25). Приобретение мебели в сумме 37 500 р. не будет являться капитальными вложениями, так как к амортизируемому имуществу относятся активы со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью более 100 000 р. (пункт 1 статьи 256 НК РФ) [32].

Таблица 25 – Затраты на оборудование комнаты отдыха в ООО «Марс»

Наименование	Стоимость, руб.
Диван	11 500
Два кресла	5 500
Журнальный столик	2 000
Бытовая техника: термопот, кулер, микроволновая печь и мини-холодильник	16 000
Шторы	1 500
Картина	1000
Итого	37 500

Исходя из данных таблицы 25, можно сделать вывод о том, что затраты на реализацию мероприятия не слишком высоки и вполне могут быть

обеспечены в финансовом аспекте.

По мнению специалистов в области охраны труда, данное мероприятие будет не только способствовать повышению результативности работы, но и положительно повлияет на физическое и психологическое состояние работников, их трудоспособность и здоровье.

Следовательно, общая сумма затрат на все мероприятия на плановый год составит:

$$З = 40636 + 285400 + 37500 = 363536 \text{ р.}$$

По оценкам экспертов, рост привлекательности HR-бренда позволяет увеличить производительность труда на 2-10 %. Однако следует уточнить величину данного показателя с точки зрения экспертов-практиков, в качестве которых выступили руководители различных отделов ООО «Марс» и менеджер отдела управление персоналом. Им было предложено определить, на сколько процентов увеличится производительность труда после внедрения предлагаемых мероприятий. Прогноз представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Прогноз экспертов по производительность труда

Эксперт	Прогноз роста производительности труда на предприятии за счет внедрения разработанных мероприятий, %
Генеральный директор	4
Заместитель директора	3
Начальник отдела снабжения	2
Менеджер отдела управление персоналом	3
Главный бухгалтер	4
Заведующий складом	5
Среднее значение:	3,5

Исходя из данных таблицы 26, можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий, по оценкам экспертов, в среднем должно увеличить производительность труда сотрудников ООО «Марс» на 3,5 %.

С учетом неизменности численности персонала возможно рассчитать

показатели эффективности внедрения предлагаемых мероприятий через показатель роста производительности труда.

Среднегодовой товарооборот на 1 работающего в 2019 г. составлял 540 т. р.

В таблице 27 представлены исходные данные, а в таблице 28 – расчеты экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий.

Таблица 27 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий

Показатель	Усл. обозн.	Цифровое значение
Товарооборот до внедрения мероприятий, тыс. руб.	T_1	43200,00
Численность работающих, чел.	$Ч_{исх}$	80
Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс. руб.	Z_{cp}	206,00
Среднегодовой товарооборот одного работающего до внедрения мероприятий, тыс. руб.	T_{r1}	540,00
Планируемый прирост производительности труда, %	$\Delta ПТ$	3,50
Обязательные страховые взносы, %	ОСВ	30,20
Выручка до внедрения мероприятия, тыс. руб.	O_{p1}	4320,00
Сумма текущих затрат, тыс. руб.	$Z_{тек}$	363,54
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	$Y_{пост}$	8230,00

На основании данных таблицы 27 проведен расчет экономической эффективности внедрения (Таблица 28).

Таблица 28 – Расчет показателей экономической эффективности внедрения мероприятий увеличения привлекательности HR-бренда ООО «Марс»

Показатель	Метод расчета	Расчет
1	2	3
Среднегодовой товарооборот после внедрения мероприятия, тыс. руб.	$T_{r2} = T_{r1} \cdot \frac{100 + \Delta ПТ}{100}$	$T_{r2} = 540 \cdot \frac{100+3,50}{100} = 558,90$
Рост производительности труда, %	$\Delta ПТ = \frac{T_{r2}}{T_{r1}} \cdot 100 - 100$	$\Delta ПТ = \frac{558900}{540000} \cdot 100 - 100 = 3,5$

Товарооборот после внедрения мероприятия, тыс. руб.	$T_2 = \text{Чисх} \times T_{г2}$	$T_2 = 80 \times 558,90 = 44712,00$
---	-----------------------------------	-------------------------------------

Продолжение таблицы 28

1	2	3
Относительное высвобождение численности работающих, чел.	$\mathcal{E}_ч = \frac{(\text{Ч}_{исх} \cdot \Delta\text{ПТ})}{(100 + \Delta\text{ПТ})}$	$\mathcal{E}_ч = \frac{80 \cdot 3,5}{100 + 3,5} = 2,71$
Экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{з/пл} = \mathcal{E}_ч \cdot \mathcal{Z}_{ср}$	$\mathcal{E}_{з/пл} = 2,71 \cdot 206 = 558,26$
Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{осв} = \mathcal{E}_{з/пл} \cdot \frac{\text{ОСВ}}{100}$	$\mathcal{E}_{осв} = 558,26 \times 0,302 = 168,59$
Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{у-п} = \left(\frac{y_{\text{пост}}}{T_1} - \frac{y_{\text{пост}}}{T_2} \right) \cdot T_2$	$\mathcal{E}_{у-п} = \left(\frac{8230}{43200,00} - \frac{8230}{44712,00} \right) \cdot 44712,00 = 288,05$
Условно-годовая экономия за счет внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{у-г} = \mathcal{E}_{з/пл} + \mathcal{E}_{осв} + \mathcal{E}_{у-п} - \mathcal{Z}_{\text{тек}}$	$\mathcal{E}_{у-г} = 558,26 + 168,59 + 288,05 - 363,536 = 651,36$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E}_{у-г}$	$\mathcal{E}_{\text{год}} = 651,36$

Таким образом, в результате внедрения мероприятий по увеличению привлекательности HR-бренда ООО «Марс» рост производительности труда и годовой экономический эффект составят соответственно 3,5 % и 651,36 т. р. Следовательно, внедрение разработанных мероприятий экономически целесообразно.

Заключение

Грамотное построение HR-бренда является основополагающим при оптимизации бизнес-процессов, минимизации затрат на персонал и увеличении прибыли компании. Делая выводы по изложенному ранее, можно сказать, что на сегодняшний день для современных предприятий становится важно наличие HR-брендинга.

Основой HR-брендинга можно считать маркетинговую теорию брендов. При этом HR-бренд обладает спецификой в силу необходимости формирования и продвижения рабочих мест и внутреннего ценностного предложения работодателя.

Многие компании на сегодняшний день осознают важность HR-брендинга, о том, как он может помочь сохранить текущих сотрудников и привлечь новых в свой бизнес. Если в компании возникают проблемы с наймом нужных людей или возникают проблемы с удержанием нынешних сотрудников, компании, возможно, придется переориентировать свою стратегию кадрового брендинга

Анализ литературы по проблеме исследования позволил сделать вывод о существовании двух видов HR-брендинга: внутреннего (ориентированного на увеличение вовлеченности сотрудников) и внешнего (направленного на увеличение привлекательности как работодателя).

Формирование HR-бренда – это не краткосрочная работа по созданию имиджа компании на рынке. Чаще всего, процесс состоит из 9 этапов. Это глубокая проработка внутренних ценностей компании, стратегии, целей организации, выстраивание бизнес-процессов, работа с текущими сотрудниками компании, сбор обратной связи, выбор методов, грамотная коммуникация (внутренняя и внешняя).

Главное – создать и транслировать сообщение, которое хочет донести организация до своих потенциальных кандидатов и текущих сотрудников, заработать необходимую репутацию на рынке труда. И если организация

сумеет создать и развить привлекательный HR-бренд, определить правильное ценностное предложение, то придут нужные кандидаты, с нужными профессиональными навыками и личными качествами, соответствующие ее корпоративной культуре, а действующие сотрудники будут лояльны и мотивированы.

Проведенный анализ привлекательности HR-бренда ООО «Марс» позволил сделать ряд выводов:

1. За 2017-2019 гг. работа по формированию HR-бренда предприятием не осуществлялась. Это утверждение основано на том, что отсутствуют какие-либо факты, подтверждающие данную работу. В организации нет (кроме кадровых) никаких документов, регламентирующих обучение, предоставление социальных гарантий, систему мотивации и премирования персонала, наставничество, корпоративную культуру и ответственность, дресс-код и другое. В компании не проводятся конкурсы профессионального мастерства, дни фирмы, коллективные мероприятия, отсутствует раздел официального сайта с ценностным предложением работодателя;

2. Работодатель не уделяет должного внимания системе мотивации персонала, которая нуждается в коррекции в отношении большей прозрачности, публичности, простоты расчетов, возможностей сотрудников влиять на размер личного дохода;

3. Сложившаяся ситуация представляет для предприятия угрозу потери наиболее компетентных специалистов, обладающих отличными профессиональными навыками и рабочей интуицией, определяемой опытом работы. Молодые специалисты и новые сотрудники такими навыками не обладают;

4. Предприятие слабо поддерживает дальнейшее профессиональное развитие, обучение и карьерный рост персонала;

5. Неудовлетворительно оцениваются сотрудниками условия труда (по результатам опроса не устраивают режима труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия и прочее);

6. В компании на официальный сайт отсутствует раздел «Вакансии» с четко сформулированным конкурентоспособным ценностным предложением работодателя;

7. Отсутствие работы по развитию персонала обуславливает снижение уровня его приверженности, так как заинтересованные в длительном сотрудничестве работники постепенно теряют интерес к выбранному месту трудоустройства. Многие сотрудники достигли «потолка» развития в выбранной области, не видят и не имеют карьерных перспектив.

В рамках повышения привлекательности HR-бренда ООО «Марс» предложены следующие мероприятия:

Мероприятие 1. Формирование внешней привлекательности HR-бренда, так называемого имидж-контента фирмы, возможно с помощью средств медиаканалов. Для этих целей предлагается разработка раздела «Вакансии» на официальном сайте компании.

Мероприятие 2. Проведенное анкетирование показало, что больше всего сотрудники ООО «Марс» не удовлетворены уравнительной системой оплаты труда, которая зависит только от отработанного времени. В данном случае необходима разработка показателей премирования сотрудников магазинов ООО «Марс», которые должны быть просты и понятны, так как именно торговый персонал меньше всего удовлетворен системой оплаты труда.

Мероприятие 3. Для совершенствования условий отдыха и его организацию предложено обустройство комнаты отдыха. Оборудование комнаты отдыха будет осуществляться в качестве эксперимента в одном магазине по ул. Дзержинского 78.

По результатам экономической оценки в результате внедрения мероприятий увеличения привлекательности HR-бренда ООО «Марс» рост производительности труда и годовой экономической эффект составят соответственно 3,5 % и 651,36 т. р. Следовательно, внедрение мероприятий экономически целесообразно, а значит, задачи бакалаврской работы решены,

а цель – достигнута.

Список используемой литературы

1. Алларова Л. Ф. HR-брендинг как основа имиджа организации / Л. Ф. Алларова, Л. В. Макущенко // Актуальные вопросы теории и практики управления. 2018. №1. С. 11-15.
2. Альманах HeadHunter 2018 [Электронный ресурс]. URL. : <https://www.litres.ru/almanah/almanah-headhunter-2018-38781528/> (дата обращения: 05.02.2020).
3. Андрющенко О. В., Яшина М. А., Евтюшина М. А. Управление брендом работодателя / О. В. Андрющенко, М. А. Яшина, М. А. Евтюшина // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2017. Т.6. № 1(7). С. 132-137.
4. Белкин В. Н. Теория и практика HR-бренд работодателя / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, О. А. Антонова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2019. № 4. С. 156-166.
5. Бердникова Э. Н. Внутрикorporативный PR и событийный маркетинг : учебное пособие. / Э. Н. Бердникова. М. : Издательские решения, 2018. 300 с.
6. Бруковская О. В. HR-брендинг. Работа с репутацией работодателя / О. В. Бруковская // Корпоративная имиджеология. 2018. № 01 (02). С. 44-49.
7. Буцык Е. В., Шавырина И. В. HR-брендинг как эффективный инструмент управления / Е. В. Буцык, И. В. Шавырина // Вектор экономики. 2018. № 4 (22). С. 15.
8. Ганчицкая Т. И. Современные подходы к формированию HR-бренда организации / Т. И. Ганчицкая, А. В. Кириллов // Новое поколение. 2018. № 17. С. 30-36.
9. Говард Б. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbuck: монография / Б. Говард. М. : Альпина Паблишер, 2019. 396 с.
10. Дементьева А. В. Роль HR-бренда в обеспечении конкурентоспособности компании / А. В. Дементьева // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 1-1. С. 216-221.

11. Ежова Л. С. Формирование HR-бренда современного предприятия / Л. С. Ежова, А. А. Дьяконова, А. М. Аракелян // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 2. С. 205-212.
12. Жиленкова Е. П., Шеватурина Я. В. Развитие HR-бренда предприятия / Е. П. Жиленкова, Я. В. Шеватурина // Экономика и эффективность организации производства. 2017. № 26. С. 56-59.
13. Жирова Е. И., Селенчук Ж. О. HR-менеджмент в России: современные тенденции и направления развития / Е. И. Жирова, Ж. О. Селенчук // Научно-практические исследования. 2017. № 2 (2). С. 76-82.
14. Залуцкий М. А. Корпоративный дух и HR-бренд как ключевые факторы привлечения и подбора персонала в организации сферы услуг / М. А. Залуцкий // Вестник науки. 2019. № 5 (14). С. 108-111.
15. Иванова Н. Л., Мошинская Д. И. Особенность восприятия HR – бренда сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности/ Н. Л. Иванова, Д. И. Мошинская // Организационная психология. 2017. № 3. С. 37-50.
16. Исследования и новости рынка труда [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/articles/market-news/research> (дата обращения: 11.02.2020).
17. Ишбердина А. В. Формирование и продвижение HR-бренда торговых организаций / А. В. Ишбердина // Вестник науки. 2020. № 1 (22). С. 114-118.
18. Ким А. А. HR-бренд в менеджменте организации / А. А. Ким // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. № 9 (37). С. 268-271.
19. Климочкина К. Д., Андрюенко О. В. Формирование и поддержание лояльности персонала / К. Д. Климочкина, О. В. Андрюенко // Парадигма. 2019. № 3. С. 48-54.
20. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н. А. Симченко, А. И. Волошин, В. И. Срибный. Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2019. 230 с.
21. Коковихин А. Ю., Кулькова И. А. Сильный HR-бренд как признак

лидерства в бизнесе / А. Ю. Коковихин, И. А. Кулькова // Урал - XXI век: регион инновационного развития : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 т. Екатеринбург : Изд во Урал. гос. экон. ун та, 2017. Т. 2. С. 137-138.

22. Краснова Н. В. HR-стратегия: инструменты разработки и реализации: монография / Н. В. Краснова. М. : Московская финансово-промышленная академия, 2018. 120 с.

23. Кулькова И. А. Методический подход к оценке эффективности HR-бренда / И. А. Кулькова, Е. И. Козарезова // Фундаментальные исследования. 2019. № 12. С. 88-92.

24. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. 2017. № 3. С. 15-22.

25. Кушкина К. Ю. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности / К. Ю. Кушкина // Human Progress. 2018. № 3. С. 2-8.

26. Лычагина А. С. Эффективное использование современных цифровых технологий в развитии HR-бренда российских компаний / А. С. Лычагина // Гуманитарный акцент. 2019. № 3. С. 31-37.

27. Масалова Ю. А., Шикина В. О. Роль бренда работодателя в системе мотивации труда персонала // Проблемы экономической науки и практики / отв. ред. С. А. Филатова. Новосибирск : НГУЭУ, 2018. Вып. 4. С. 130-144.

28. Масалова Ю. А., Шикина В. О. Исследование бренда работодателя современной организации // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. Т. 4. № 1. С. 113-121.

29. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты : монография / Б. Минчингтон. М. : Юнайтед Пресс, 2018. 322 с.

30. Мухаметзянова И. Г., Ибрагимов У. Ф. Инноватизация брендинга HR-сферы на промышленных предприятиях / И. Г. Мухаметзянова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С.

101-113.

31. Навроцких А. Н. HR-бренд работодателя как залог успеха в работе с персоналом / А. Н. Навроцких // Human Progress. 2017. № 5. С. 5-13.

32. Налоговый кодекс РФ. Федеральный закон от 6 августа 2001 г. №110-ФЗ (в ред. от 06.06.2019 N 125-ФЗ, изм. вступают в силу с 1 января 2019 г.): официальный сайт [Электронный ресурс]. URL. : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 05.06.2020).

33. Носкова О. Е. Формирование HR-бренда современного предприятия / О. Е. Носкова, Р. Б. Чипчикова, А. Ю. Барышникова, А. Ю. Алексеева // Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 4. С. 161-166.

34. Обучающие ролики про HR-брендинг от компании HeadHunter [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/company/hh/blog/162989/> (дата обращения: 05.02.2020).

35. Официальный сайт ООО «Омега-Плюс» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.omegaplus.ru> (дата обращения: 11.03.2020).

36. Плакса Ю. В. Проблемы оценки HR-бренда предприятия-работодателя на рынке труда / Ю. В. Плакса // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2019. № 1 (63). С. 155-160.

37. Половинко В. С. Роль и структура HR-бренда в процессе профессионального самоопределения и управления человеческими ресурсами / В. С. Половинко // Вестник Омского университета. 2018. № 4 (64). С. 95-101.

38. Примеры отличных брендов работодателей ITA Group [Электронный ресурс]. URL. : <https://www.itagroup.com/insights/examples-great-employer-branding> (дата обращения: 05.02.2020).

39. Развитие организации и HR-менеджмент : монография / Л. Кроль, Е. Пуртова и др. М. : Класс, 2017. 368 с.

40. Разработка EVP [Электронный ресурс]. URL. : <https://zen.yandex.ru/media/id/5a840b3e830905db8ed10e85/razrabotka-evp-employer-value-proposition-5a840c6f8c8be368a36ecde4> (дата обращения:

21.02.2020).

41. Рахимов И. Х. HR-брендинг как важный фактор в развитии современной компании / И. Х. Рахимов // Economics. 2017. № 11. С. 36-39.

42. Рябец А. В. Анализ понятийного аппарата HR-бренда / А. В. Рябец // Вестник Российского нового университета. 2017. № 1. С. 93-96.

43. Резанович А. Е. Сущность и структура HR-бренда предприятия / А. Е. Резанович // Современные проблемы науки и образования. 2019. № 4. С. 391-396.

44. Савченко М. И. Основы HR Digital для HR и рекрутера : монография / М. И. Савченко. М. : ЛитРес, 2018. 53 с.

45. Сайт компании EXECT Business Training услуги в области кадрового консалтинга, оценки, обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.exectgroup.com/infocenter/articles/postroenie-hr-brenda-kompanii-kriterii-pokazateli-instrumenty> (дата обращения: 05.02.2020).

46. Сто лучших компаний для работы [Электронный ресурс]. URL. : http://fortune.com/best-companies?iid=bc_lp_header (дата обращения: 05.02.2020).

47. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области [Электронный ресурс]. URL: <https://samarastat.gks.ru/> (дата обращения: 11.03.2020).

48. Угрюмова Н. В. HR-бренд работодателя в современных условиях / Н. В. Угрюмова // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2019. №6. С. 110-111.

49. Угрюмова Н. В., Перевозова О. В., Рахимов И. Х. SWOT-анализ как метод стратегического планирования HR-бренда работодателя в современных условиях труда / Н. В. Угрюмова, О. В. Перевозова, И. Х. Рахимов // Менеджмент. 2018. № 5. С. 1123-116.

50. Чернакова А. В. HR-бренд и его взаимосвязь с удовлетворенностью трудом работников организации / А. В. Чернакова, Т. В. Бортникова // Труды

молодых ученых Алтайского государственного университета. 2019. № 16. С. 230-232.

51. Чиреева Я. Ю. HR-бренд как инструмент управления человеческими ресурсами/ Я. Ю. Чиреева // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 637-641.

52. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство : учебное пособие / Э. Х. Шейн. СПб. : Питер, 2017. 336 с.

53. Шостак Е. Н. Особенности восприятия HR-бренда компании / Е. Н. Шостак // Решение проблем развития предприятий: роль научных исследований. 2017. № 11. С. 5.

54. Ansari K. 10 Reasons Why Employer Branding is Important / Link Humans [Электронный ресурс]. URL. : <https://linkhumans.com/employer-branding-important> (дата обращения: 05.02.2020).

55. Daud S. Engaging people with employer branding / S. Daud, A. N. Ahmad // Procedia: economics and science. 2017. № 35. С. 690-691.

56. Employer brand [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx> (дата обращения: 11.02.2020).

Приложение А

Составляющие HR-брендинга



Рисунок А.1 – Составляющие HR-брендинга

Приложение Б
Центральный офис ООО «Марс»



Рисунок Б.1 – Фотография центрального офиса ООО «Марс»

Приложение В

Система показателей, характеризующих состав персонала ООО «Марс» за 2017-2019 гг.

Таблица В.1 – Система показателей, характеризующих состав персонала ООО «Марс» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.					2018 г.					2019 г.				
	Всего	В том числе по категориям				Всего	В том числе по категориям				Всего	В том числе по категориям			
		Рабочие	Руководители	Специалисты	Вспомогательный		Рабочие	Руководители	Специалисты	Вспомогательный		Рабочие	Руководители	Специалисты	Вспомогательный перс.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Численность всего, чел.	80	60	5	9	6	79	59	5	9	6	80	61	5	8	6
Структура персонала по полу, чел.															
Мужчины	69	59	3	4	3	69	58	3	4	4	68	60	3	2	3
Женщины	11	1	2	5	3	10	1	2	5	2	12	1	2	6	3
Возрастной состав персонала, чел.															
До 20 лет	8	3	-	-	5	7	3	-	-	4	7	3	-	-	4
20-30	14	7	-	6	1	14	7	-	6	1	13	7	-	5	1
30-40	27	24	-	3	-	27	23	-	3	1	29	25	-	3	1
40-50	20	18	2	-	-	20	18	2	-	-	20	18	2	-	-
Свыше 50	11	8	3	-	-	11	8	3	-	-	11	8	3	-	-
Структура персонала по стажу работы, чел.															
До 5 лет	8	3	-	-	5	7	3	-	-	4	7	3	-	-	4
От 5 до 10 лет	14	7	-	6	1	14	7	-	6	1	13	7	-	5	1
От 10 до 15 лет	27	24	-	3	-	27	23	-	3	1	29	25	-	3	1
От 15 до 20 лет	20	18	2	-	-	20	18	2	-	-	20	18	2	-	-
Свыше 20 лет	11	8	3	-	-	11	8	3	-	-	11	8	3	-	-

Приложение Г

Анкета для персонала ООО «Марс» (адаптированная методика)

1. За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?
2. За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях, прогрессе в работе?
3. Есть ли у Вас на работе настоящий друг?
4. Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?
5. Вызывают ли у Вас миссия и стратегия Вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?
6. Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?
7. Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию, поощряет Ваш рост?
8. Проявляет ли заботу Ваш непосредственный руководитель о Вас как о личности?
9. Получали ли Вы за последние 7 дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
10. Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?
11. Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?
12. Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?
13. Оцените профиль идеальной для Вас работы (да, нет)
 - a) Позволяет иметь хороший оклад и вознаграждение
 - b) Обеспечивает хорошие рабочие условия
 - c) Позволяет получить признание личных достижений и качества работы

Продолжение Приложения Г

- d) Предполагает выполнение интересных и полезных заданий
- e) Дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы
- f) Создает условия для установления и поддержания добрых отношений с коллегами по работе
- g) Имеет целую палитру возможностей ставить перед собой цели и достигать их
- h) Позволяет быть креативным, экспериментировать с новыми идеями
- i) В процессе ее выполнения предоставляет много возможностей контактировать с разными людьми
- j) Обеспечивает высокую самостоятельность или возможности для проявления гибкости
- k) Предполагает широкое разнообразие и перемены
- l) Предоставляет возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками.

14. Намерены ли Вы в ближайшее время сменить работодателя?

15. Вы согласились бы принять предложение другого работодателя, если бы на новом месте работы была возможность повысить ценность труда?

16. Выберите три наиболее важных для Вас причины из приведенных ниже, по которым Вы могли сменить бы место работы:

- a) Выше уровень окладам вознаграждения на новом месте
- b) Хорошие условия и организация труда на новом месте
- c) Более интересная работало специальности
- d) Личные мотивы
- e) Более хорошие отношения с администрацией
- f) Лучшее социальное обеспечение
- g) Желание открыть свое дело

Продолжение Приложения Г

- h) Опасения, что Компания закроется
 - i) Лучшие отношения в коллективе
 - j) Не ушел бы в любом случае
 - k) Иное.
17. Насколько вы удовлетворены работой сейчас?
- a) Скорее удовлетворен
 - b) Скорее не удовлетворен
 - c) Затрудняюсь с ответом
 - d) Полностью не удовлетворен
18. Удовлетворены ли Вы профессиональной реализацией?
- a) Скорее удовлетворен
 - b) Скорее не удовлетворен
 - c) Затрудняюсь с ответом
 - d) Полностью не удовлетворен
19. Удовлетворены ли Вы условиями труда в ООО «Марс»?
- a) Скорее удовлетворен
 - b) Скорее не удовлетворен
 - c) Затрудняюсь с ответом
 - d) Полностью не удовлетворен
20. Оцените уровень комфортности труда по следующим показателям:
- a) Интернет
 - b) Льготная корпоративная сотовая связь
 - c) Безопасность
 - d) Уровень технической оснащенности
 - e) Санитарно-гигиенические условия
 - f) Режим работы
 - g) Организация рабочего пространства
21. Удовлетворены ли Вы уровнем корпоративной культуры в ООО

Продолжение Приложения Г

«Марс»?

- a) Скорее удовлетворен
- b) Скорее не удовлетворен
- c) Затрудняюсь с ответом
- d) Полностью не удовлетворен

22. Оцените свою удовлетворенность внутренними коммуникациями с Вашим руководителем, коллегами по следующим показателям и шкале (1 - не удовлетворяет, 2 - скорее не удовлетворяет, 3 - скорее удовлетворяет, 4 – в данный момент удовлетворяет, но перспективе хотелось больше, 5 - полностью удовлетворяет):

- a) Справедливость распределения трудовой нагрузки между сотрудниками
- b) Скорость и качество обмена информацией
- c) Обстановка и взаимоотношения в коллективе, располагающие к плодотворному труду
- d) Оперативная обратная связь от руководителя по результатам деятельности сотрудника
- e) Акцент на достижения во взаимоотношениях руководителям сотрудников
- f) Проявление заботы и внимания к сотрудникам со стороны руководителя
- g) Профессиональные качества руководителя
- h) Лидерские качества руководителя

23. Что мешает Вам, по Вашему мнению, работать более эффективно (максимум три выбора):

- a) Нехватка персонала в отделе
- b) Не корректная постановка задач
- c) Отсутствие критериев оценки результатов деятельности

Продолжение Приложения Г

- d) Отдел работает с максимальной эффективностью
- e) Отсутствие самостоятельности в принятии решений
- f) Взаимоотношения с руководством
- g) Частая смена коллектива
- h) Формальное отношение сотрудников к обязанностям
- i) Однообразии в работе
- j) Узкая специализация
- k) Конкуренция за ресурсы
- l) Отсутствие четкого контроля со стороны непосредственного руководителя.

24. Оцените свою удовлетворенность системой премирования:

Шкала оценки: 0 - не знаю об этом, 1 - не удовлетворяет, 2 – скорее не удовлетворяет, 3 - скорее удовлетворяет, 4 - в данный момент удовлетворяет, но перспективе хотелось больше, 5 - полностью удовлетворяет, 6 - затрудняюсь ответить.

- a) Разработанные критерии переменной части оплаты труда (цели, ключевые показатели эффективности деятельности) по категориям сотрудников (при условии, что должность предполагает фиксированную и переменную части)
- b) Корпоративное премирование – годовые бонусы по результатам работы Компании, акции Компании, премии из прибыли,
- c) Командное премирование - премии по целям команды, отдела или ключевым показателям эффективности деятельности команды, отдела, рабочей группы
- d) Индивидуальное премирование - премии по целям или ключевым показателям эффективности деятельности, комиссии.

Продолжение Приложения Г

25. Оцените уровень Вашего дохода на занимаемой должности:

- a) Существенно ниже рыночного уровня
- b) Ниже рыночного уровня
- c) Соответствует рыночному уровню
- d) Выше рыночного уровня

26. По шкале от 1 до 10, с какой вероятностью вы порекомендуете своим друзьям или коллегам работать в ООО «Марс»?

Приложение Д

Результаты исследования вовлеченности сотрудников ООО «Марс»

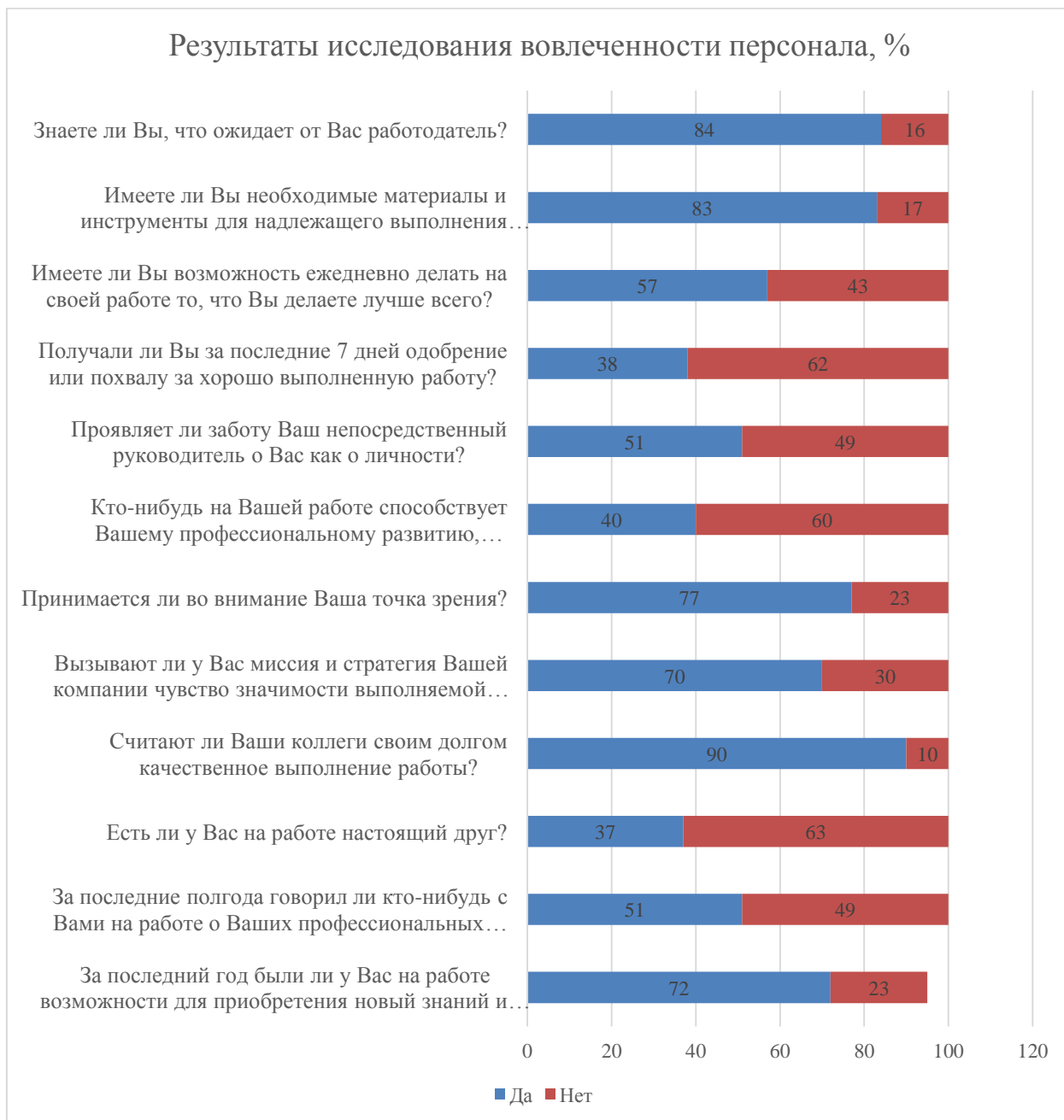


Рисунок Д.1 – Результаты исследования вовлеченности сотрудников ООО «Марс»

Приложение Е

Мотивы увольнения сотрудников ООО «Марс»

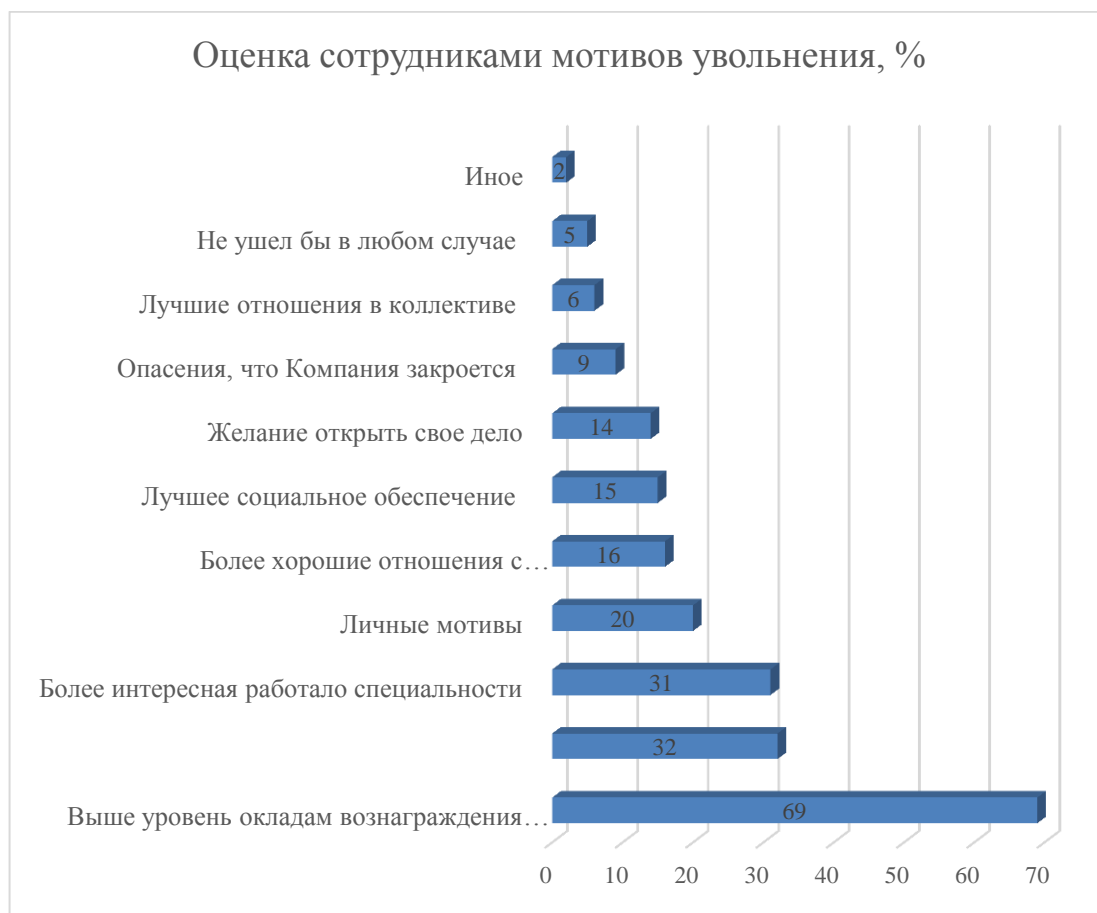


Рисунок Е.1 – Мотивы увольнения сотрудников ООО «Марс»

Приложение Ж

Оценка посетителей в рейтинге магазинов автозапчастей в сети Интернет

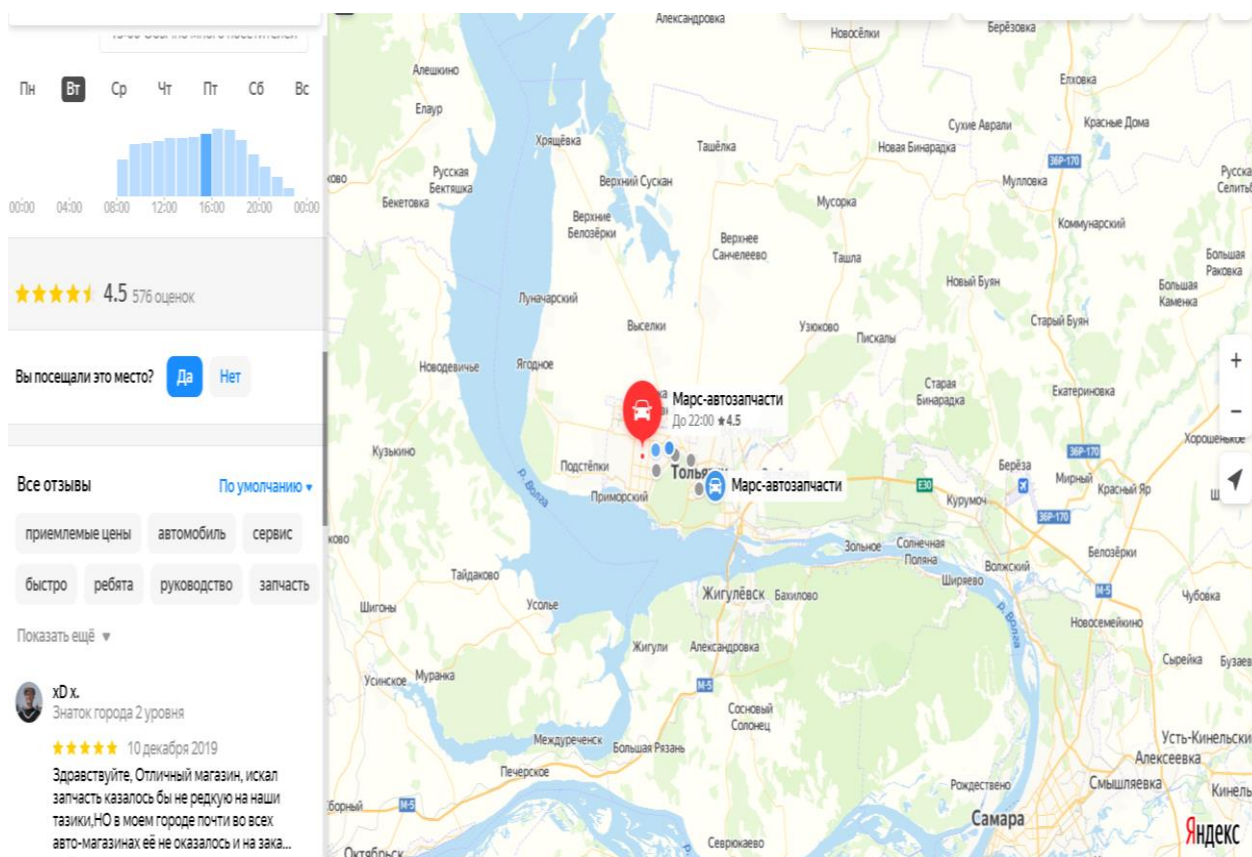


Рисунок Ж.1 – Оценка посетителей в рейтинге магазинов автозапчастей в сети Интернет