

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)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий улучшающих бренд компании-работодателя

Студент

Н.В. Батяйкин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: Разработка мероприятий улучшающих бренд компании-работодателя

Актуальность исследования заключается в том, что в настоящее время между компаниями появился новый вид конкурентной борьбы – имиджевый. Те компании, чья репутация (HR-бренд) высоко ценится не только бизнес-партнерами и потребителями, но также сотрудниками (текущими и потенциальными), может привлекать лучших кандидатов, меньше тратить времени на их поиск и затрат на их отбор и наем.

Целью работы является разработка мероприятий улучшающих бренд компании-работодателя.

Объектом исследования является ООО «Лабиринт-Волга».

Предметом исследования является бренд компании-работодателя.

В задачи работы входит: изучить теоретические основы формирования HR-брендинга компании; провести анализ состояния HR-брендинга в компании ООО «Лабиринт-Волга»; разработать мероприятия, улучшающие бренд компании-работодателя ООО «Лабиринт-Волга».

Предложенная компании система HR-брендинга основана на определенной стратегии, и формироваться как из внутренних, так и внешних элементов, которым должно уделяться равное внимание.

Планируемая сумма затрат на выполнение предлагаемых направлений составляет 355 тыс. руб., что намного ниже суммы экономии – 801 тыс. руб.

Предлагаемые мероприятия могут применяться как комплексно, так и по отдельным направлениям. Наибольший эффект может быть достигнут от комплексного их применения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования HR-брендинга компании	7
1.1 Понятие, цели и задачи HR-брендинга.....	7
1.2 Методы формирования HR-бренда компании.....	11
1.3 Показатели эффективности HR-брендинга.....	24
2 Анализ состояния HR-брендинга в компании ООО «Лабиринт-Волга».....	29
2.1 Техничко-экономическая характеристика компании	29
2.2 Применяемая компанией система управления имиджем на рынке труда	49
3 Разработка мероприятий улучшающих бренд компании-работодателя ООО «Лабиринт-Волга».....	55
3.1 Предлагаемые мероприятия, улучшающие бренд компании- работодателя.....	55
3.2 Экономический эффект от предлагаемых мероприятий	63
Заключение	67
Список используемой литературы и используемых источников.....	70
Приложение А Анкета аудита HR-брендинга компании	74
Приложение Б Анкета опроса персонала компании для оценки внутреннего имиджа компании.....	76
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Лабиринт-Волга»...	79

Введение

В современном мире тенденции развития бизнеса таковы, что стратегии, которые были эффективны еще в начале XXI века, теперь теряют свою эффективность, и даже могут вредить развитию компании. Во многом это связано со всевозрастающей конкуренцией между компаниями в различных сферах, не только за потребителей, но также и за ресурсы, основным из которых в наше время является персонал. Помимо материального вознаграждения, для соискателей на сегодня важны, к примеру, ясные перспективы для внутреннего роста, внутреннее устройство компании и ее менеджмент, возможности для профессионального и личностного роста, соблюдение компанией требований охраны труда. Все это привело к тому, что между компаниями появился новый вид конкурентной борьбы – имиджевый. Те компании, чья репутация (HR-бренд) высоко ценится не только бизнес-партнерами и потребителями, но также сотрудниками (текущими и потенциальными), может привлекать лучших кандидатов, меньше тратить времени на их поиск и затрат на их отбор и наем.

Еще одной особенностью современной имиджевой конкуренции является то, что, если компания не формирует сама свой внешний HR-бренд, за нее это сделают другие, например, конкуренты или собственный персонал. При этом рынку они донесут именно те мессенджи, которые посчитают нужными, и уже не важно, будет ли такая информация соответствовать тому имиджу, который выстраивает для себя руководство компании. Поэтому компании так важно не пускать формирование и управление HR-брендом на самотек, а взять данные процессы в свои руки.

Также необходимо отметить, что в настоящее время HR-брендинг в России активно развивается. Всего пять лет назад в Сети по запросу «HR-бренд» или «бренд работодателя» выдавались три-четыре ссылки, пройдя по которым можно было узнать о западном опыте, который, в основном, был

обобщен в ставшей классикой книге Б. Минчингтона «Ваш бренд работодателя: привлекает, нанимает, удерживает», и который в значительной степени отличается от российских реалий.

Первые шаги в формировании собственного HR-бренда в России были сделаны крупными корпорациями, которые с разным уровнем успеха пытались адаптировать опыт зарубежных компаний к российскому менталитету и подходам к ведению бизнеса. В результате на сегодня можно говорить о том, что за прошедшие пять лет в сфере российского HR-брендинга достигнут определенный прогресс, а именно о появлении достаточно прогрессивных и эффективных проектах (собственные наработки) в формировании имиджа компании на рынке труда. При этом отличные результаты есть как у крупных, так и у небольших компаний.

В целом, на сегодня можно говорить о том, что в России сильным, проработанным HR-брендом обладают только около ста компаний, но данный процесс активно развивается, все больше переходя из столицы в регионы. Руководство многих компаний понимает, что развитие и управление таким инструментом, как HR-брендинг, несет для компании не только имиджевые бонусы, но также и финансовую экономию.

Целью работы является разработка мероприятий улучшающих бренд компании-работодателя.

Объектом исследования является ООО «Лабиринт-Волга».

Предметом исследования является бренд компании-работодателя.

В задачи работы входит:

- изучить теоретические основы формирования HR-брендинга компании;
- провести анализ состояния HR-брендинга в компании ООО «Лабиринт-Волга»;
- разработать мероприятия, улучшающие бренд компании-работодателя ООО «Лабиринт-Волга».

Применяемые в работе методы исследования: изучение литературы и

документации, анализ, наблюдение, обобщение, опрос, анкетирование.

Информационная база исследования: статьи в периодических изданиях; электронные ресурсы; данные официального сайта компании; данные, предоставленные компанией (отчетность финансовая, отчетность статистическая, данные кадрового учета); данные наблюдения за деятельностью компании.

Работа представлена введением, тремя разделами, заключением, списком используемой литературы и используемых источников.

В первом разделе работы на теоретическом уровне рассмотрены: понятие, цели и задачи HR-брендинга компании, процессы управления HR-брендом, финансовая сторона HR-брендинга и критерии оценки его эффективности.

Во втором разделе работы проведена оценка деятельности, системы управления персоналом и имиджем на рынке труда в ООО «Лабиринт-Волга»: оценка за 2019-2021 гг. структуры, динамики движения и показателей эффективности управления персоналом, а также применяемая в компании система HR-брендинга.

В третьем разделе работы на основе данных второго раздела рассмотрены проблемы в сфере HR-брендинга компании, внесены предложения по ее совершенствованию, а также проведен расчет затрат на предложения и их экономическую эффективность.

1 Теоретические основы формирования HR-брендинга компании

1.1 Понятие, цели и задачи HR-брендинга

У любой компании, в том или ином виде, обязательно есть свой HR-бренд. Это определенный образ (имидж), опираясь на который соискатель принимает решение – наниматься на работу в компанию, или нет. Малая часть российских компаний целенаправленно управляют собственным HR-брендом, но большая часть этим не занимаются. При этом грамотно выстроенный HR-бренд важен в большей степени даже не крупному, а среднему и малому бизнесу [1]. Он помогает в решении многих кадровых проблем и должен обязательно являться частью системы управления персоналом компании.

При построении HR-бренда компания преследует следующую основную цель – создать для себя на рынке труда конкурентное преимущество.

Необходимо разграничивать такие взаимосвязанные понятия, как «HR-бренд» и «HR-брендинг». Под брендом понимают определенный имидж, под брендингом – определенную совокупность действий специалистов по взаимодействию с действующими и потенциальными работниками компании. Это комплекс мер, направленных на рост привлекательности компании, улучшению ее имиджа в глазах партнеров, стейкхолдеров, потенциальных сотрудников.

Во многом HR-брендинг похож на формирование маркетингового имиджа компании при работе с клиентами. При этом используются практически одинаковые подходы, но целевая аудитория и каналы коммуникации различаются. Бренд компании для клиента направлен на формирование положительного имиджа продукции предприятия, бренд как работодателя направлен на плюсах работы в компании. Оба бренда могут как совпадать, так и не пересекаться между собой [2]. Например, если компания работает в сегменте рынка B2B, бренд компании как продавца и как

работодателя не могут совпадать. В обратной ситуации, например, в компаниях телекоммуникационной сферы абоненты могут одновременно являться и потребителями, и работниками.

В любом случае, сообщения для потребителей и работников как целевых аудиторий должны различаться. При этом часто компании допускают ошибку, рассказывая на джоб-сайтах не о достоинствах работы в компании, а о достоинствах своей продукции [30].

При построении HR-бренда могут быть задействованы как кадровая служба компании, так и служба маркетинга и PR-подразделение. Все эти службы должны работать над построением HR-бренда в тесном сотрудничестве, с самого начала. Это связано с тем, что работа по формированию HR-бренда проходит несколько этапов, например, проведение различных исследований, в которых маркетологи разбираются лучше, чем специалисты кадровой службы или PR-подразделения [14].

HR-бренд должен быть уникальным, адекватным положению компании на рынке, одновременно адресным и гибким – таблица 1.

Структурно HR-бренда компании можно представить следующим образом – рисунок 1.

Таблица 1 – Требования к HR-бренду компании

Требование к HR-бренду	Пояснение
Уникальность	Иметь присущий только данной компании набор миджевых характеристик, которые выигрышно отличают компанию от конкурентов
Адекватность	Соответствие реальному образу компании
Адресность	Привлечение определенной целевой аудитории: действующих и потенциальных работников компании
Гибкость	В зависимости от меняющихся условий среды, постоянное поддержание процесса обновления системы управления персоналом

Внутренний HR-бренд компании нацелен на:

- лояльность и вовлеченность ее персонала;
- удержание персонала (сокращение текучести) [5].



Рисунок 1 – Структура HR-бренда компании

Внешний HR-бренд нацелен на:

- создание для компании как работодателя наиболее привлекательного образа;
- привлечение (переманивание) в компанию новых специалистов, особенно уникальных [6].

Конкурируя на рынке труда, компания с помощью HR-брендинга формулирует такое ценностное предложение, которое востребовано у нужных для нее специалистов, соответствуя их мотивации, ожиданиям, ключевым факторам выбора. Такое ценностное предложение, именуемое в HR-брендинге EVP, является ключевым сообщением бренда работодателя.

Кроме того, каждая компания рассчитывает на то, чтобы персонал не просто трудился, формально выполняя свои трудовые обязанности, но был лично заинтересован в результатах своего труда [7]. В этом смысле сильный HR-бренд дает понимание следующего:

- что собой представляет компания, в которой трудятся люди;

- соответствует ли компания потребностям и ожиданиям персонала;
- гордость за свой труд;
- заинтересованность персонала в результатах своего труда.

Кроме того, сильный HR-бренд позволяет компании экономить, удерживая персонал. Известно, что удержание уже имеющегося персонала обходится компании дешевле привлечения новых работников. Так, согласно многочисленным исследованиям, на замену рядового сотрудника компании могут тратить три – четыре месячных оклада по должности [8]. Для удержания ценного специалиста компании часто расходуют до двух годовых окладов по должности. В такие затраты включают:

- затраты на поиск, подбор, найм, адаптацию нового работника;
- потери по браку и потенциальной прибыли в период, предшествующий увольнению работника, а также в период, когда новый сотрудник проходит в компании адаптацию.

Проработав определенное время в компании, сотрудники могут получать предложения от иных работодателей, и рано или поздно могут ими заинтересоваться. Как инструмент удержания HR-бренд очень эффективен, даже если в компании не разработаны специальные программы по удержанию персонала [9].

Подводя итоги данного параграфа, можно сказать, что HR-бренд представляет собой образ компании на рынке труда как работодателя, который образ всплывает в сознании настоящих, бывших и потенциальных работников компании при ее упоминании. Необходимо различать HR-бренд от HR-брендинга, под которым понимают процесс целенаправленного создания в сфере управления персоналом и поддержания в компании благоприятного имиджа. Сильный HR-бренд позволяет компании не только привлекательно выглядеть в глазах соискателей на рынке труда, но также привлекать новых работников, удерживать профессионалов, увеличивать вовлеченность и лояльность персонала, снижая тем самым затраты на подбор и наем новых работников. Кроме того, он помогает успешно (быстрее по

времени и меньшими затратами) решать все ключевые задачи бизнеса, связанные с персоналом, особенно по привлечению. HR-бренд также важен компании для формирования системы мотивации. С помощью сильного HR-бренда компания с большей вероятностью успешно привлечет специалистов нужного ей профиля, поскольку на сегодня конкурирование за профессионально только с помощью заработной платы уже неактуально. Для средних и малых компаний разработка HR-бренда является более простой задачей, поскольку их целевая аудитория, как правило, более однородна, есть единое коммуникационное поле. В компаниях с численностью персонала тысячи человек характер коммуникаций обычно – сквозной (от руководства до рядовых сотрудников). В крупных компаниях с диверсификацией деятельности, расположением структурных подразделений в различных регионах страны, высокой численностью персонала формировать HR-бренд и управлять им намного сложнее.

1.2 Методы формирования HR-бренда компании

Результатом разработки компанией собственного HR-бренд является формирование для целевой аудитории адресованного ценностного предложения работодателя, или EVP (Employee Value Proposition) [11]. Такое ценностное предложение формулирует причины, по которым интересующие компанию категории специалистов должны хотеть:

- работать в компании (фактор привлечения персонала);
- работать в компании с полной отдачей (фактор вовлеченности персонала);
- работать в компании хорошо и длительное время (фактор удержания).

EVP представляет собой ключевое сообщение работодателя о своих сильных сторонах. EVP нуждается в креативном оформлении – должны быть разработаны дизайн, слоган, видеоролики и пр., что включено к креативную

концепцию [11].

Созданию EVP и креативной концепции предшествует определенная работа, которую можно разбить на определенные этапы:

Этап 1. Определение цели и целевой аудитории.

Создание EVP начинается с постановки целей, то есть того, зачем компания создает EVP и чего хочет с его помощью добиться.

Цели разработки EVP должны быть конкретными. Абстрактно сформулированные цели, к примеру, «рост узнаваемости компании у соискателей и рост вовлеченности сотрудников компании» не эффективны. Конкретная цель EVP должна строиться на основе генеральной бизнес-стратегии и HR-стратегии компании [12]. Кроме того, цель EVP для того, чтобы можно было оценить степень ее достижения, должна быть измерима (в определенных единицах измерения).

Целевая аудитория также важна для EVP. Как правило, в состав целевой аудитории включают следующие группы:

- внутреннюю (действующий персонал компании);
- внешнюю (желательные для компании соискатели, которых хотелось бы нанять) [13].

EVP должно быть привлекательно не только для внешней аудитории, но и для внутренней. Необходимо, чтобы действующий персонал его искренне разделял и транслировал вовне.

После разработки и запуска EVP, а также креативной концепции необходимо отслеживать по выбранным параметрам – как меняются показатели выбранных метрик. Как правило, первые замеры делают через полгода после запуска.

Этап 2. Проведение исследования.

Основная цель проведения исследования – получение ответов на следующие важные для формирования EVP вопросы:

Где компания сейчас? Необходимо понимание текущего состояния HR-бренда компании. Здесь, как минимум, необходимо понимать:

- как компанию оценивают действующие сотрудники;
- что о компании думают ее сотрудники;
- в чем сильные стороны компании;
- хорошо ли знает компанию интересующая ее соискательская аудитория;
- насколько компания как работодатель привлекательна в глазах целевой аудитории [14].

Получение ответов на данные вопросы служит отправной точкой для проведения исследования.

Куда движется компания?

Поскольку цели создания EVP напрямую увязаны с генеральной стратегией развития бизнеса, для разработки EVP необходимо знать и понимать планы собственников и топ-менеджмента.

Например, вы работаете над HR-брендом банка и исходя из

Что компания может предложить как работодатель?

EVP должно опираться на то, что привлекательно и важно для интересующей компании целевой аудитории. Что может мотивировать целевую аудиторию прийти работать в компанию, вовлекаться в процесс и остаться надолго. При этом для EVP важны фактические данные, а не просто интуитивные догадки.

Также важно разработать конкурентные в сравнении с иными работодателями преимущества. Здесь действует тот же принцип, что и у продуктовых брендов: почему потребитель должен выбрать продукт компании, в чем его уникальность, чем он лучше аналогов, которые выпускают конкуренты. Для того, чтобы правильно сформулировать EVP, важно знать – что предлагают соискателям конкуренты [15].

Проводимые на данном этапе исследования применяются как внутренние, так и внешние исследования – таблица 2.

Таблица 2 – Характеристика внутренних и внешних исследований для второго этапа разработки EVP

Тип исследования	Что подлежит исследованию
Внутреннее	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позицию собственника и топ-менеджмента: <ul style="list-style-type: none"> – бизнес-стратегия компании на долгосрочную перспективу; – какие сотрудники в долгосрочной перспективе будут важны для компании – какие компетенции сотрудников будут важны компании в долгосрочной перспективе 2. Отношение сотрудников к компании: <ul style="list-style-type: none"> – eNPS – насколько (по десятибалльной шкале) сотрудники готовы рекомендовать компанию как работодателя (Employee Net Promoter Score); – анкетирование, опросы и интервью о недостатках и преимуществах компании.
Внешнее	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потребности соискателей: <ul style="list-style-type: none"> – какие факторы важны для целевой аудитории; – какие из интересующих целевую аудиторию факторов приоритетны для нее 2. Узнаваемость у целевой аудитории HR-бренда: <ul style="list-style-type: none"> – о каких компаниях – конкурентах на рынке труда известно соискателям; – в каких компаниях хотели бы работать соискатели; – в какие компании обращались соискатели для поиска работы 3. Отличия компании на рынке труда от конкурентов

Для качественного проведения внешнего исследования важно понимать – кто для компании является действительным конкурентом на рынке труда (такие конкуренты отличаются, и не всегда совпадают с конкурентами компании по производимой продукции). Подсказкой, кто конкуренты компании, может послужить отчет «Доноры-акцепторы» аналитического сервиса «Люди в цифрах» [16], который может показать:

- откуда в компанию приходят кандидаты;
- к каким работодателям уходят сотрудники компании.

Кроме того, исследования позволят выявить причины, по которым соискатели могут отказываться от работы в компании. По данным сайта ReputationX.com, свыше 70 % соискателей откажутся от работы, если HR-

бренд имеет плохую репутацию. Треть опрошенных не согласились бы на нее даже при повышении оплаты на 100 %. Статистика показывает, что финансовая мотивация больше не единственная причина сменить работодателя. Перечислим причины, по которым соискатели откажутся от предложения компании как работодателя

Во-первых, переработки. При создании имиджа ответственной компании, ценящей свой персонал, стараясь собрать лучшую команду, обязательно следует акцентировать внимание на качественной организации рабочих процессов, а также тайм-менеджменте. Кроме того, персонал на удаленной работе ценят свое время, часто работая сразу над несколькими проектами, поэтому регулярные переработки рано или поздно приведут к потере ценного персонала.

Во-вторых, проведение первичного инструктажа в удаленном формате или упрощенном формате. В каждом из перечисленных случаев у работодателя могут возникать следующие риски:

- неверное первичное впечатление о компании у новых сотрудников;
- не все возможности компании могут быть продемонстрированы новым сотрудникам;
- закрытие только простых позиций;
- сложности в оценке новых сотрудников;
- трудности с налаживанием коммуникации нового сотрудника и коллектива.

Здесь в качестве положительного примера можно привести ПАО «Сбербанк», в котором новые работники сразу обеспечиваются нужным методическим материалом, им назначаются наставники, применяются VR-технологии. В результате уровень удовлетворенности новых сотрудников адаптацией составляет около 91 %.

В-третьих, отзывы персонала о работодателе. По данным LinkedIn, около 75 % соискателей перед подачей заявки на вакансию изучают репутацию бренда. В настоящее время для этих целей используются

следующие «отзовики», в которых можно найти отзывы практически обо всех крупных брендах: otrude.net, neorabote.net, pravda-sotrudnikov.ru, antijob.net и пр. Соискатели часто ищут информацию о компании на таких сайтах, при этом основанием для подачи заявки является рейтинг не ниже 4 баллов.

В постпандемийный период необходимость поддерживать свою репутацию в Сети есть даже у компаний среднего и малого бизнеса. Если в Сети о компании как работодателе много негативных комментариев, необходимо:

- вести ежедневный мониторинг упоминаний компании в Сети;
- отвечать на все вопросы соискателей и отзывы сотрудников;
- стараться максимально заполнять карточку работодателя во всех аккаунтах;
- сформировать в социальных сетях дополнительные страницы для HR-продвижения;
- в корпоративном блоге и/или в СМИ рассказывать о жизни компании.

Эмоциональное давление, как причина отказа работодателю. Прокатившаяся недавно по миру волна #MeToo, нашла свое отражение, в том числе, в новых HR-решениях, а также в HR-брендинге. В настоящее время имидж компании зависит не только от техники безопасности на рабочих местах, но также от психологического комфорта. Компании начали следить за эмоциональной безопасностью персонала, что учитывается при формировании стандартов отношений внутри коллектива. Уважение к половой, расовой и религиозной принадлежности, толерантность – все это должно найти свое отражение в кодексе корпоративной этики, в том числе и для персонала на удаленной работе.

Еще до пандемии, в 2019 году ВОЗ официально признала выгорание болезнью (код МКБ-11). В постпандемийный период компании как работодатели столкнулись с проблемой массового выгорания персонала, в

результате которого (по данным исследования HeadHunter), свыше половины работников испытывают напряжение. Выгорая, работник не в состоянии ни оптимизировать свою работу, ни выполнять креативные задачи, ни находить мотивацию для роста. В результате производительность труда сокращается, а в перспективе персонал может начать массово заболевать.

В этой ситуации каждый работодатель решает возникшую проблему по-своему. К примеру, в апреле 2020 года LinkedIn в связи с выгоранием отправил большую часть персонала в недельный отпуск, а ранее назначил дни на удаленной работе без видеоконференций. Такое решение принесло HR-бренду компании следующие бонусы:

- рост лояльности текущего персонала;
- повысило привлекательность для соискателей;
- освободило время для оптимизации и повышения производительности;
- создало прецедент для нового HR-стандарта. Этап 3. Разработка EVP и креативной концепции.

На основании проведенных внешних и внутренних исследований можно понять: какие есть точки соприкосновения сильных сторон работодателя с ключевыми потребностями целевой аудитории. Полученная информация является основой для ценностного предложения HR-бренда компании (EVP) [17].

Формирование ценностного предложения может происходить на основе одного или сразу нескольких преимуществ компании. При этом выделяют следующие признаки эффективного EVP – таблица 3.

Этап 4. Продвижение EVP. Сформулированное EVP необходимо воплотить в креативной концепции [18].

Ценностное предложение работодателя представляет собой некое ключевое сообщение компании для интересующей ее целевой аудитории. Если компания ориентируется, в основном, на внешнюю аудиторию (соискателей, которых желательно привлечь в компанию), то сообщение

должно содержать идею, благодаря которой кандидаты должны захотеть у работать в компании.

Таблица 3 – Признаки эффективного EVP

Признак	Пояснение
Реалистичность	При разработке EVP нельзя выдавать желаемое за действительное. Искажение реальности не позволит достичь желаемых компанией целей.
Идентичность	EVP должно соответствовать HR-стратегии и генеральной бизнес-стратегии компании.
Учет потребностей	При формировании EVP важно учитывать ключевые потребности целевой аудитории.
Простота и четкость	При формировании EVP важны простота и четкость формулировок.
Уникальность	Все EVP, так или иначе, связаны с условиями труда, вознаграждения, содержания самой работы. Невозможно придумать нечто абсолютно уникальное, но следует предлагать соискателям какие-то уникальные детали стандартного набора работодателя (различные акценты, уникальность подачи и пр.)
Эмоциональная компонента	При разработке EVP важны не только рациональность. Необходима также (в разумных пределах) эмоциональная компонента, что поможет найти отклик у целевой аудитории.

Креативная концепция представляет собой выражение этой идеи в визуальном формате и слогане. Это формат, в котором сообщение на разных площадках доносится до целевой аудитории [19].

Во многом креативная концепция похожа на рекламу товарного бренда: есть ключевое сообщение бренда (что такого замечательного в товаре, почему потребитель должен захотеть его купить) и есть слоганы, в которых это сообщение выражается, а также разные форматы, в которых оно воплощается и продвигается по разным каналам. Можно использовать онлайн- и офлайн-форматы: наружную рекламу, видеоролики на телевидении и в интернете, раздаточную полиграфию, рекламные баннеры в интернете (в том числе в социальных сетях), нативную рекламу в СМИ, прямую рекламу и

так далее.

Как и для рекламы товаров и услуг, для креативного воплощения и продвижения EVP применяются разнообразные каналы и форматы. К примеру:

- презентации для email-рассылки или для демонстрации на офлайн-мероприятиях;
- интернет-баннеры (при использовании онлайн-каналов);
- видеоролики для социальных сетей;
- роллапы для тематических офлайн-мероприятий;
- брендированную страницу работодателя для размещения на hh.ru и пр.

Выбор конкретных форматов и каналов зависит от особенностей целевой аудитории, целей компании по ее охвату (сколько представителей этой аудитории должно увидеть сообщение) и размера бюджета компании.

Составленный на определенный срок коммуникационный план (план продвижения EVP компании) позволяет компании определиться с форматами и каналами [20].

Этап 5. Измерение эффективности EVP.

Первое измерение разработанного EVP проводят не раньше, чем через полгода после запуска коммуникационной кампании. При изменении оценивается:

- соответствие фактических критериев, намеченных как показатели эффективности, запланированным;
- изменение (абсолютное и/или относительное) выбранных критериев.

В отличие от EVP, эффективность коммуникационной кампании необходимо измерять сразу же после ее запуска. Для оценки используются операционные, а не стратегические критерии. Результаты измерения позволяют оценить правильность выбора той или иной площадки для размещения и продвижения EVP. В случае получения неудовлетворительных данных необходимо сразу изменять формат, площадку, либо и то и другое,

что позволит сэкономить выделенный на продвижение бюджет [21].

Изучение литературы показывает, что в настоящее время можно выделить следующие ошибки компаний при формировании и управлении HR-брендом – рисунок 2.

Кратко охарактеризуем каждую из представленных на рисунке 2 проблем и ошибок:



Рисунок 2 – Типовые ошибки компаний при формировании и управлении HR-брендом

Часто при HR-брендинге компании обещают соискателям больше, чем реально могут предложить, исходя из принципа: «Сейчас быстро закроем вакансию, а потом все наладится» [31]. Ошибочно при подборе персонала руководствоваться лишь краткосрочными целями. Необходимо всегда говорить соискателям правду, в противном случае после того, как принятые на работу бывшие кандидаты сами ее обнаружат, они будут разочарованы, что обязательно окажет влияние и на имидж компании как работодателя.

Бороться с данной проблемой можно:

- честно рассказывая соискателям о масштабах работы;

- называя соискателям реальный размер оплаты труда, который будет соответствовать квалификации нового сотрудника и демонстрируемых им профессиональных качеств.

Как уже отмечалось, внешний и внутренний HR-бренд компании взаимосвязаны. Нельзя допускать, чтобы внешний HR-брендом работодателя развивался быстрее, чем внутренний [32]. Иначе компания снова получит проблему № 1.

Бороться с данной проблемой можно:

- построение диалога с важными для компании сотрудниками;
- понимать – чего от компании ожидают сотрудники.

Ошибочно также считать, что значительный бюджет, выделенный на HR-брендинг способен решить все проблемы. Невозможно просто купить персонал, необходимо находить подходы к каждому важному для компании кандидату.

Заниматься HR-брендингом периодически. Такая работа в компании должна вестись в компании системно, на постоянной основе. Необходимо понимать, что построение и управление HR-брендом является постоянным процессом, в который периодически, в соответствии с возникшими на рынке изменениями, необходимо вносить корректировки.

При HR-брендинге не следует спешить с нововведениями, не нужно следовать всем модным трендам, применяя в HR-брендинге только то, что действительно идет на пользу компании.

При HR-брендинге ошибочно одновременно транслировать сразу все корпоративные ценности. Невозможно понравиться сразу всем. Правильнее выбрать одну – две корпоративные ценности, которые станут ядром HR-бренда.

Ошибочно при формировании и управлении собственный HR-бренд сравнивать с HR-брендами других компаний. Если при формировании HR-бренда главной целью является сделать «не хуже других», то результат также будет «как у всех». При таком подходе теряются уникальность и

неповторимость HR-бренда. Каждая компания должна найти свою неповторимую привлекательность как работодателя.

Построение HR-бренда должно опираться на факты, а не на желаемые представления. Это необходимо делать для того, чтобы сфантазированный образ компании как работодателя не разрушался у соискателей на первом же собеседовании.

Именно персонал должен являться основным стратегическим капиталом предприятия. И это должно быть основой успешного HR-брендинга компании. Именно в таких компаниях создаются наиболее эффективные проекты, которые направлены на удержание и развитие наиболее важных работников, создание кадрового резерва и роста вовлеченности и лояльности персонала [33].

Как уже было сказано, при формировании и управлении HR-брендом необходимо учитывать изменения. Рассмотрим основные тренды современного HR-брендинга компании:

Работа с уже уволенным персоналом.

С этой целью необходимо провести переоценку того, кто может входить в персонал компании. Недооцененной аудиторией в этом плане являются решившиеся на увольнение сотрудники. Не все покидают компанию с конфликтами или недовольством, есть и те, кто уходит с хорошим отношением к работодателю. Поэтому часть из таких людей можно и нужно вернуть [34].

Во многих сферах бизнеса логика увольняющегося персонала такова: хочется попробовать что-то новое, принять участие в реализации других проектов. При этом часто такие работники не всегда остаются довольны переменами. Поэтому если выстроить хорошие отношения с такими работниками, их можно будет достаточно быстро вернуть в компанию.

Искать амбассадоров компании, то есть тех сотрудников, которые на разных площадках представляют компанию, рассказывать о своей работе в компании, делиться с соискателями культурой и ценностями компании. В

настоящее время в России мало компаний, применяющих этот тренд [35].

Важно уделять больше внимания новичкам. Современные тенденции рынка труда таковы, что постепенно продолжительность работы в одной компании сокращается. В крупных городах если человеку не нравится его работа, он достаточно легко может ее сменить. Именно поэтому необходимо детально анализировать причины увольнения сотрудников, и принимать меры по их устранению. Кроме того, важно больше внимания уделять новичкам, чтобы они с первых рабочих дней чувствовали себя в коллективе максимально комфортно. Это также актуально для молодых перспективных специалистов [36].

Эффективными инструментами здесь являются программы адаптации, наставничества, введение дополнительного образования и пр.

Таким образом, при формировании и управлении собственным HR-брендом компании часто совершают ошибки, которые способны не только снизить HR-брендинг, но также привести к росту текучести кадров, проблемам с привлечением в компанию требуемых специалистов; для решения допущенных компанией при формировании и управлении HR-брендом современная практика предлагает различные инструменты, способные устранить полностью или значительно снизить остроту имеющихся проблем. При этом для успеха в решении проблем и применении доступных компании инструментов необходимо, чтобы основной ценностью для компании был именно человеческий капитал; кроме того, при формировании и управлении HR-брендом компании важно учитывать актуальные тенденции, а также своевременное их применение в HR-брендинге.

Итак, по результатам разработки компанией собственного HR-бренда формируется EVP (адресованного ценностного предложения работодателя для интересующей компанию целевой аудитории); помимо EVP, необходимо разработать креативную концепцию; при разработке EVP и креативной концепции компания проходит несколько этапов. На последнем (пятом)

этапе происходит оценка эффективности EVP и креативной концепции. При этом креативная концепция оценивается практически сразу после ее запуска, а первые оценки EVP рационально проводить не раньше, чем через полгода после его запуска.

1.3 Показатели эффективности HR-брендинга

HR-стратегия вытекает из общей стратегии компании [22]. В случае с HR KPI (Key Performance Indicators) выступают теми метриками, которые показывают, как HR способствует успеху компании, насколько успешно реализуется HR-стратегия компании и насколько работа HR приближает компанию к достижению бизнес-целей.

Каждой бизнес-цели может соответствовать более одного KPI. Каждый KPI можно разложить на сумму более простых задач. В идеале при воплощении HR-стратегии все KPI взаимосвязаны и сонаправлены. Иногда, однако, KPI конфликтуют между собой. Например, компании необходимо урезать расходы на обучение и развитие сотрудников и одновременно повысить инновативность. Стратегический вызов заключается в том, чтобы при меньшем бюджете стимулировать инновации в компании. Таким образом, правильно сформулированные KPI помогают HR-службе осознать, в чем состоит ее задача с точки зрения участия в жизни компании в целом [23]. Анализ литературы позволяет выделить для целей HR-брендинга значительное количество KPI. При этом понимание сущности HR-брендинга дает понимание того, что часто то, что выдают за KPI, - не самые важные HR-метрики, которые компания может не отслеживать, поскольку часто они не имеют отношения к стратегии компании.

Например, нельзя отнести к KPI следующие показатели:

- средняя стоимость собеседования;
- средний срок трудоустройства (от открытия вакансии до выхода сотрудника на работу);

- средний стаж работы в компании;
- средняя зарплата;
- среднее количество часов обучения на сотрудника;
- среднее количество дней отпуска на сотрудника;
- среднее количество дней отпуска за свой счет на сотрудника;
- средний возраст выхода на пенсию;
- отношение фонда оплаты труда к выручке;
- уровень удовлетворенности обучением;
- доля HR-сотрудников в общей численности персонала [24].

Поскольку каждая компания уникальна, у нее должны быть свои KPI, которые будут отражаться в целях, которые компания перед собой ставит. Например, можно отнести к KPI следующие показатели.

Коэффициент отсутствия. Рассчитывается как количество рабочих дней, которое сотрудник пропустил, деленное на общее количество рабочих дней [35].

Стоимость отсутствия. Рассчитывается как сумма зарплаты сотрудника и стоимости управления его отсутствием (перераспределение работы на присутствующих). Этот KPI особенно важен в Европе, где сильны профсоюзы, а законы чаще оказываются на стороне сотрудников.

Удовлетворенность компенсациями. Обычно измеряется с помощью исследований вовлеченности и удовлетворенности (методом опроса). Этот KPI может быть очень важен для снижения текучести.

Коэффициент продуктивности персонала. Эту метрику измерить довольно трудно, но она важна при попытке оценить, насколько человеческий капитал воздействует на рост компании [16].

Индекс удовлетворенности персонала. Он тоже измеряется с помощью исследований вовлеченности и удовлетворенности. Неудовлетворенность значительно влияет на уровень текучести.

Индекс вовлеченности персонала. Измеряется с помощью все тех же опросов и наблюдения за поведением. Высокий уровень вовлеченности

положительно влияет на продуктивность и качество работы с клиентами, снижает текучесть и имеет множество других позитивных эффектов.

Индекс инновативности сотрудников. Измеряемый тоже с помощью опросов. Чем дальше, тем больше инновации становятся ключом к успешному бизнесу, и роль HR заключается в том, чтобы поощрять и стимулировать инновативность.

Показатель внутреннего карьерного роста. Чтобы измерить этот KPI, количество ключевых позиций в компании, которое заняли свои же «выросшие» сотрудники, делится на общее количество ключевых позиций. Внутренние повышения позволяют сотруднику быстрее освоиться на новом месте, снижают риск неудачного найма, а сами сотрудники дольше остаются в компании.

Индекс лояльности (Net Promoter Score, NPS). Показывает, насколько сотрудники готовы рекомендовать вашу компанию как работодателя своим знакомым. Чтобы оценить, насколько сотрудники довольны работой HR, измеряйте NPS исключительно применительно к вашему отделу. В зависимости от стратегических целей компании NPS может быть отличным KPI для HR [27].

Доля стоимости рабочей силы. Измеряется как отношение расходов на сотрудников к общим расходам компании. Этот KPI употребляется нечасто, но может быть использован при урезании расходов или для автоматизации процессов в компании.

Качество найма. Этот KPI отражает процент новых сотрудников, которые получили положительные отзывы от своих начальников во время оценки эффективности (performance review). Качество найма напрямую показывает, насколько эффективен HR-отдел. Постоянно высокий уровень качества найма позволяет организации достичь своих стратегических целей.

Коэффициент текучести. Распространенная и важная метрика, поскольку высокая текучесть, как правило, обходится компании очень дорого.

Коэффициент недобровольной (пассивной) текучести. Не все сотрудники, уходящие из компании, делают это добровольно. Эта метрика отражает процент уволенных по инициативе компании среди всех уходящих сотрудников [28].

Коэффициент добровольной (активной) текучести. Эта метрика, наоборот, показывает процент сотрудников, которые ушли по собственному желанию.

Коэффициент нежелательной текучести. Если уволиться решил сотрудник, чье качество работы было невысоко, то компания не понесет значительных потерь. Данный KPI отражает процент тех увольняющихся сотрудников, чьи рабочие показатели были высоки.

Эффективность обучения. Обучение эффективно тогда, когда оно достигает поставленных целей [29].

Текучесть персонала в течение 90 (иногда 360) дней после найма. Если процент людей, уходящих из компании после трех месяцев работы, доходит до двузначных чисел, это уже плохо [30]. Главная задача HR – нанимать подходящих людей. Если HR-служба с этим не справляется, вся компания ощущает на себе отрицательные последствия некомпетентности HR. Это важнейший KPI в рекрутинге.

Таким образом, для оценки эффективности HR-брендинга компании необходима система показателей – KPI; не все KPI релевантны; признаки хороших KPI: немногочисленность; масштабируемость; ясность; выполнимость; принадлежность; связанность с бизнес-целью; непротиворечивость. Альтернативой перечисленным признакам является известная система SMART, в соответствии с которой KPI должны быть: конкретными (Specific); измеримыми (Measurable); достижимыми (Attainable); релевантными задачам (Relevant); ограниченными определенными сроками достижения (Time-bound). Понимание этих принципов позволит компании правильно установить для себя KPI.

Подводя итоги данного раздела исследования, необходимо отметить:

HR-бренд представляет собой образ компании на рынке труда как работодателя, который образ всплывает в сознании настоящих, бывших и потенциальных работников компании при ее упоминании. Необходимо различать HR-бренд от HR-брендинга, под которым понимают процесс целенаправленного создания в сфере управления персоналом и поддержания в компании благоприятного имиджа. Сильный HR-бренд работодателя – эффективный и практичный инструмент, который работает на привлечение, мотивацию и удержание персонала. Результатом разработки компанией собственного HR-бренда является формирование EVP (адресованного ценностного предложения работодателя для интересующей компанию целевой аудитории). Помимо EVP, необходимо разработать креативную концепцию. Для оценки эффективности HR-брендинга компании необходима система показателей – KPI. При этом не все KPI релевантны. Признаки хороших KPI: немногочисленность; масштабируемость; ясность; выполнимость; принадлежность; связанность с бизнес-целью; непротиворечивость. Понимание этих принципов позволит компании правильно установить для себя KPI. Для решения допущенных компанией при формировании и управлении HR-брендом современная практика предлагает различные инструменты, способные устранить полностью или значительно снизить остроту имеющихся проблем. При этом для успеха в решении проблем и применении доступных компании инструментов необходимо, чтобы основной ценностью для компании был именно человеческий капитал.

2 Анализ состояния HR-брендинга в компании ООО «Лабиринт-Волга»

2.1 Техничко-экономическая характеристика компании

ООО «Лабиринт-Волга» зарегистрировано 31.12.2013 года.

Адрес организации: Нижегородская обл., г. Нижний Новгород, ул. Композитора Касьянова, д. 5 пом. ПЗ.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах.

Дополнительные виды деятельности:

- строительство жилых и нежилых зданий;
- деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами;
- деятельность агентов по оптовой торговле напитками;
- деятельность агентов по оптовой торговле табачными изделиями.

Сеть магазинов «Красное и Белое» является крупнейшим в России ритейлером алкогольных напитков для населения. Работает в десятках регионах страны, предлагая алкоголь разных ценовых сегментов: от бюджетного до элитного. Торговля ведется как с прилавков, так и с официального сайта. За более 10 лет истории своего развития смогла выбиться в лидеры рынка благодаря грамотной политике и низким розничным ценам.

Компания «Красное и Белое» была основана в 2006 году в городе Копейск предпринимателем Сергеем Студенниковым.

ООО «Лабиринт-Волга» владеет франчайзинговыми магазинами марки «Красное и Белое» в Нижегородской области.

Среднесписочная численность персонала на конец 2021 года – 1126 человек, в состав которой включены следующие категории: администрация, основной персонал, вспомогательный персонал, специалисты, служащие, младший обслуживающий персонал.

Основные финансовые показатели деятельности компании представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные финансовые показатели деятельности компании

Показатели	2019	2020	2021	Абс. Откл. 2020/ 2019	Абс. Откл. 2021/ 2020	Отн. Откл. 2020/ 2019	Отн. Откл. 2021/ 2020
Выручка, тыс. руб.	5360768	7756456	8376903	2395688	620447	144,68	107,99
Себестоимость продукции, тыс. руб.	4816935	6701468	7368367	1884533	666899	139,12	109,95
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4585	354368	251115	349783	-103253	7728,85	70,86
Чистая прибыль, тыс. руб.	1350	2251	17218	901	14967	166,74	764,90
Стоимость активов, тыс. руб.	4211241	2732788	3021822	-1478453	289034	64,89	110,57
Стоимость основных средств, тыс. руб.	181624	207005	656636	25381	449631	113,97	317,20

В 2019–2021 гг. происходило увеличение выручки от реализации. В 2020 году в сравнении с 2019 годом темп прироста выручки составил 44,68 %, а в 2021 году в сравнении с 2020 годом – 7,99 %.

Аналогичный тренд наблюдается в 2019–2021 годах по себестоимости реализованной продукции. При этом в 2019–2020 годах темп прироста выручки выше темпов прироста себестоимости, а в пандемийном 2020 году – наоборот, что связано с трудностями и падением выручки во всех отраслях и практически по всем российским предприятиям.

Также из таблицы 4 можно видеть, что в рассматриваемом периоде за счет высокого уровня себестоимости, а также за счет высокого уровня коммерческих и управленческих расходов прибыль от продаж в сравнении с выручкой невелика – рисунок 3.

Наличие прочих доходов и расходов, а также рост налоговых платежей привело в рассматриваемом периоде к невысокому уровню чистой прибыли в выручке. При этом как положительный момент можно рассматривать рост чистой прибыли, особенно к концу 2021 года.

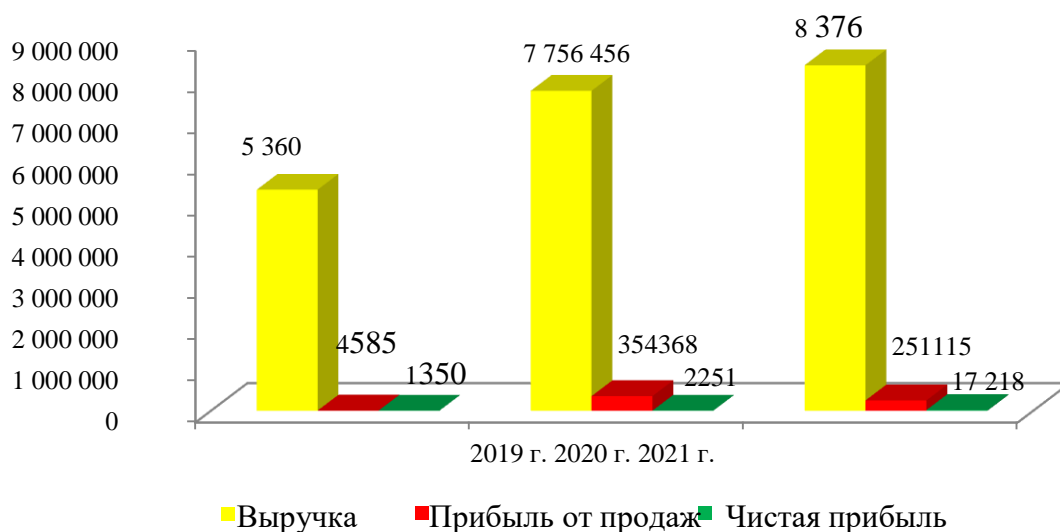


Рисунок 3 – Основные финансовые показатели компании в 2019–2021 годах, тыс. руб.

Стоимость активов компании в рассматриваемом периоде имела нестабильную динамику – снижаясь в 2020 году и увеличившись в 2021 году. Основную часть активов компании составляют оборотные активы. Остаточная стоимость основных средств в течение рассматриваемого периода увеличивалась, что говорит о расширении компанией своей деятельности, в том числе за счет инвестиций в основные производственные фонды.

Рассмотрение персонала компании начнем с изучения динамики его численности (таблица 5). В структуру персонала компании входят следующие категории: администрация, специалисты, служащие, основной и вспомогательный персонал, а также младший обслуживающий персонал.

В рассматриваемый период численность персонала компании имела устойчивую тенденцию к снижению. Так, с 2019 года по 2021 год общее снижение численности составило 92 человека, из которых выбытие 2020 года 25 человек (2,05 % от уровня 2019 года), выбытие 2021 года – 67 человек (5,62 % от уровня 2020 года).

Таблица 5 – Динамика численности персонала компании

Персонал предприятия	Показатели на конец года, чел.			Отклонение			
	2019	2020	2021	Абс. Откл. +/-		в % от уровня предшествующего года	
				2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Администрация	6	7	6	1	-1	16,67	-14,29
Служащие	34	39	36	5	-3	14,71	-7,69
Специалисты	68	79	84	11	5	16,18	6,33
Основной персонал	948	918	870	-30	-48	-3,16	-5,23
Вспомогательный персонал	108	94	79	-14	-15	-12,96	-15,96
Младший обслуживающий персонал	54	56	51	2	-5	3,70	-8,93
Итого	1 218	1 193	1 126	-25	-67	-2,05	-5,62

При рассмотрении выбытия персонала по категориям можно видеть, что наибольшие показатели в рассматриваемом периоде по таким категориям, как:

- основной персонал – 30 и 48 человек в 2020 и 2021 годах соответственно;
- вспомогательный персонал – 14 и 15 человек в 2020 и 2021 годах соответственно.

Положительная динамика в рассматриваемом периоде наблюдается только по одной категории персонала компании – по специалистам. Так, прирост их численности в 2020 и 2021 годах, соответственно, составил 11 и 5 человек.

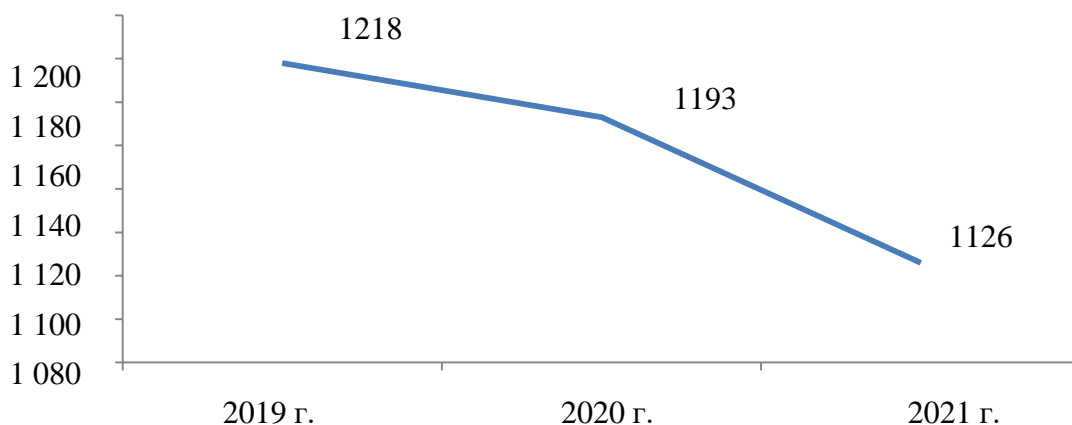


Рисунок 4 – Динамика численности персонала компании в 2019–2021 годах, человек

Прирост численности в 2020 году и сокращение в 2021 году происходило по следующим категориям персонала:

- администрация – увеличение в 2020 году и снижение численности в 2021 году – на 1 человека;
- служащие – прирост численности (5 человек) в 2020 году и снижение (3 человека) в 2021 году;
- младший обслуживающий персонал – прирост в 2020 году на 2 человека и снижение численности в 2021 году на 5 человек.

Структуру персонала компании рассмотрим в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала компании

Персонал предприятия	Показатели на конец года, %			Отклонение			
	2019	2020	2021	%		в % от уровня предшествующего года	
				2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Администрация	0,49	0,59	0,53	0,09	-0,05	19,11	-9,19
Служащие	2,79	3,27	3,20	0,48	-0,07	17,11	-2,20
Специалисты	5,58	6,62	7,46	1,04	0,84	18,61	12,66
Основной персонал	77,83	76,95	77,26	-0,88	0,32	-1,14	0,41
Вспомогательный персонал	8,87	7,88	7,02	-0,99	-0,86	-11,14	-10,96

Продолжение таблицы 6

Персонал предприятия	Показатели на конец года,			Отклонение			
	2019	%		%		в % от уровня предшествующего года	
		2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Младший обслуживающий персонал	4,43	4,69	4,53	0,26	-0,16	5,88	-3,51
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

В целом, несмотря на изменение численности, структура персонала компании в рассматриваемом периоде является стабильной. Наибольшие колебания удельных весов по различным категориям персонала составляют от -0,99 % до +1,04 %. Положительная динамика по удельному весу наблюдается только по категории «Специалисты». По остальным категориям можно видеть незначительные колебания удельных весов.

Таблица 7 – Гендерная структура персонала компании

Группировка персонала по гендерному признаку	Показатели на конец года			Отклонение			
	2019	2020	2021	Чел., уд. вес		в % от уровня предшествующего года	
				2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Мужчины, чел.	748	766	722	18	-44	2,41	-5,74
Женщины, чел.	470	427	404	-43	-23	-9,15	-5,39
Итого	1 218	1 193	1 126	-25	-67	-2,05	-5,62
Из них:	-	-	-	-	-	-	-
Доля мужчин, %	61,41	64,21	64,12	2,80	-0,09	4,55	-0,14
Доля женщин, %	38,59	35,79	35,88	-2,80	0,09	-7,25	0,24

Наибольшие удельные веса в структуре персонала в течение всего периода занимают следующие категории:

- основной персонал – 77,83 и 77,26 % в 2019 и 2021 годах,

соответственно;

- вспомогательный персонал – 8,87 и 7,02 % в 2019 и 2021 годах, соответственно;
- специалисты – 5,58 и 7,46 % в 2019 и 2021 годах, соответственно.

Гендерную структуру персонала компании рассмотрим в таблице 7.

В рассматриваемом периоде наибольшую часть коллектива компании составляют мужчины – 61,41 и 64,12 % на конец 2019 и 2021 годов соответственно. В 2020 году в сравнении с 2019 годом доля мужчин в общей численности персонала возросла на 2,80 %, а в 2021 году в сравнении с 2020 годом, наоборот, доля мужчин сократилась на 0,09 %. На аналогичные величины изменялась в указанные периоды доля женщин в общей численности персонала компании.

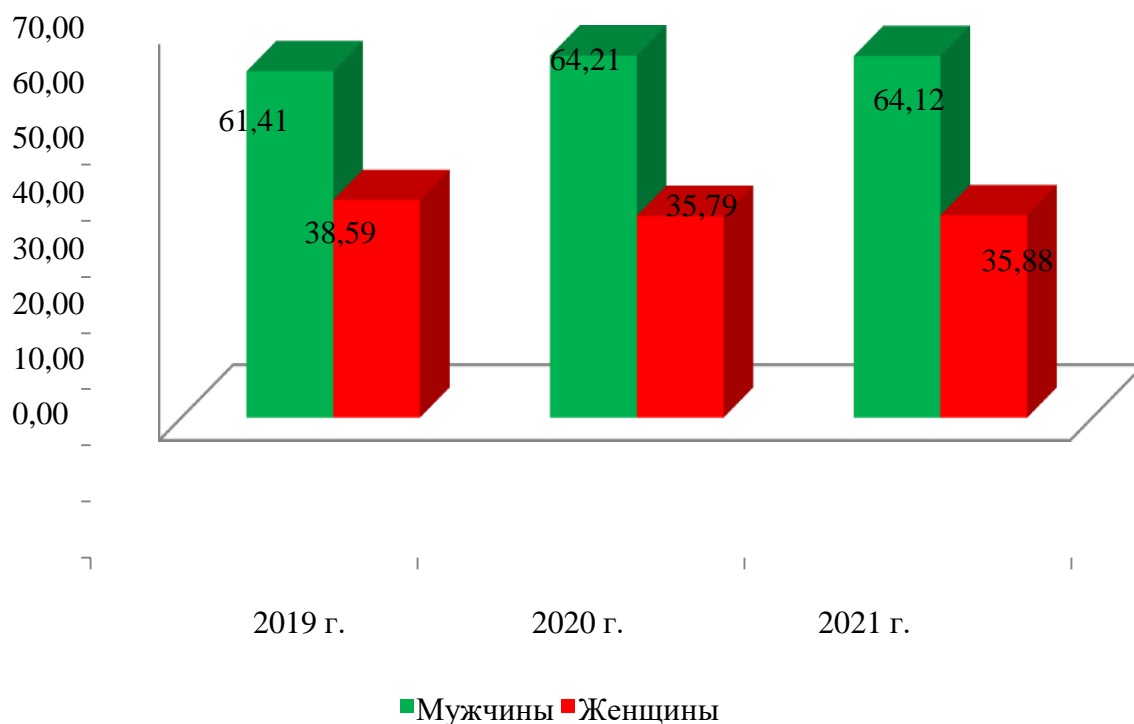


Рисунок 5 – Гендерная структура персонала компании в 2019–2021 годах, %

Возрастную структуру персонала компании рассмотрим в таблице 8.

В табличных данных мы видим присутствие всех возрастов работников.

Таблица 8 – Возрастная структура персонала компании

Группировка персонала по возрасту	Показатели на конец года, чел.			Отклонение			
	2019	2020	2021	Чел., уд. вес		в % от уровня предшествующего года	
				2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
	От 18 до 35 лет	214	257	281	43	24	20,09
От 35 до 45 лет	301	329	366	28	37	9,30	11,25
От 45 до 55 лет	405	356	296	-49	-60	-12,10	-16,85
Свыше 55 лет	298	251	183	-47	-68	-15,77	-27,09
Итого	1 218	1 193	1 126	-25	-67	-2,05	-5,62
Из них, в %:	-	-	-	-	-	-	-
От 18 до 35 лет	17,57	21,54	24,96	3,97	3,41	22,61	15,84
От до 45 лет	24,71	27,58	32,50	2,86	4,93	11,59	17,87
От до 55 лет	33,25	29,84	26,29	-3,41	-3,55	-10,26	-11,91
Свыше 55 лет	24,47	21,04	16,25	-3,43	-4,79	-14,01	-22,75

В рассматриваемом периоде одновременно со снижением численности персонала происходит возрастная перестройка коллектива, что выражается в снижении численности и доли работников в возрасте от 45 до 55 лет, а также свыше 55 лет (рисунок 6).

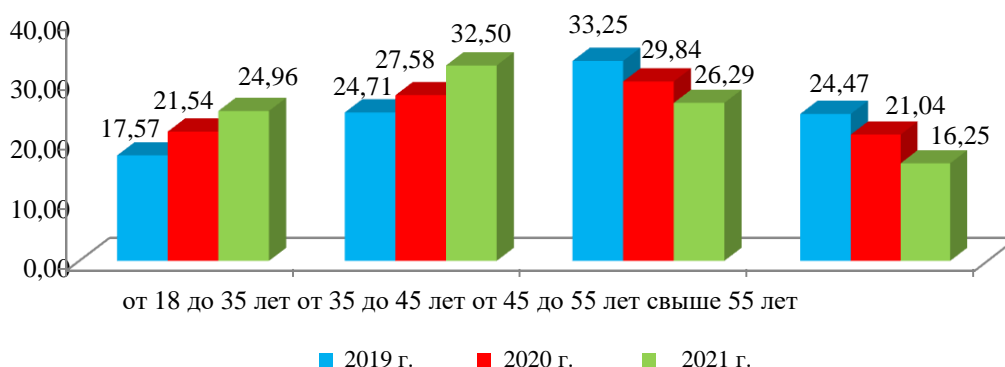


Рисунок 6 – Возрастная структура персонала компании в 2019–2021 годах, %

При этом увеличение в абсолютном выражении и в долях происходит по работникам в возрасте от 18 до 35 лет (наибольший прирост в 2020 году в

сравнении с 2019 годом), а также в возрасте от 35 до 45 лет (в 2021 году в сравнении с 2020 годом).

Структуру персонала по образованию рассмотрим в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала компании по уровню образования

Группировка персонала по образованию	Показатели на конец года, чел.			Отклонение			
	2019	2020	2021	Чел., уд. вес		в % от уровня предшествующего года	
				2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Высшее техническое	322	335	307	13	-28	4,04	-8,36
Высшее гуманитарное	258	208	218	-50	10	-19,38	4,81
Среднее специальное	551	599	545	48	-54	8,71	-9,02
Среднее общее	87	51	56	-36	5	-41,38	9,80
Итого	1 218	1 193	1 126	-25	-67	-2,05	-5,62
Из них, в %:	-	-	-	-	-	-	-
Высшее техническое	26,44	28,08	27,26	1,64	-0,82	6,22	-2,91
Высшее гуманитарное	21,18	17,44	19,36	-3,75	1,93	-17,69	11,04
Среднее специальное	45,24	50,21	48,40	4,97	-1,81	10,99	-3,60
Среднее общее	7,14	4,27	4,97	-2,87	0,70	-40,15	16,34

В рассматриваемом периоде можно видеть стабильное распределение персонала по уровню образования. При этом за период незначительно увеличилась доля персонала с высшим техническим образованием (с 26,44 до 27,26 % в 2019 и 2021 годах) и незначительно сократилась доля персонала с высшим гуманитарным образованием (с 21,18 до 19,36 % в 2019 и 2021 годах). Наибольший рост произошел по работникам со средним специальным образованием (с 45,24 до 48,40 % в 2019 и 2021 годах). Наибольшее снижение доли произошло по работникам со средним образованием (с 7,14 до 4,97 % в 2019 и 2021 годах).

Наибольшую долю в распределении персонала компании по образованию занимают в рассматриваемом периоде работники с высшим образованием (техническим и гуманитарным). При этом их доля сократилась с 47,62 до 46,63 % (в 2019 и 2021 годах соответственно). Снижение доли работников с высшим образованием связано с ростом доли работников со средним специальным образованием.

Распределение персонала по стажу работы в компании рассмотрим в таблице 10. В рассматриваемом периоде можно видеть устойчивую тенденцию по снижению доли работников со стажем работы в компании от 7 до 10 лет, а также от 10 лет и до 1 года. При этом можно видеть значительный прирост доли персонала, которые имеют стаж работы в компании от 1 до 3 лет. Во многом это связано с проводимой компанией политикой обновления персонала, заменой части персонала на более молодой, с более высоким уровнем образования.

Таблица 10 – Структура персонала по стажу работы в компании

Группировка по стажу работы	Показатели на конец года, чел.			Отклонение			
	2019	2020	2021	Чел., уд. вес		в % от уровня предшествующего года	
				2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
До 1 года	76	64	58	-12	-6	-91,58	-90,94
От 1 года до 3 лет	398	407	456	9	49	-89,77	-88,80
От 3 до 7 лет	608	626	542	18	-84	-89,70	-91,34
От 7 до 10 лет	99	75	61	-24	-14	-92,42	-91,87
От 10 лет	37	21	9	-16	-12	-94,32	-95,71
Итого	1 218	1 193	1 126	-25	-67	-90,21	-90,56
Из них, в %:	-	-	-	-	-	-	-
До 1 года	6,24	5,36	5,15	-0,88	-0,21	-91,40	-90,40
От 1 года до 3 лет	32,68	34,12	40,50	1,44	6,38	-89,56	-88,13
От 3 до 7 лет	49,92	52,47	48,13	2,55	-4,34	-89,49	-90,83
От 7 до 10 лет	8,13	6,29	5,42	-1,84	-0,87	-92,27	-91,38
От 10 лет	3,04	1,76	0,80	-1,28	-0,96	-94,21	-95,46

С сокращением доли работников с большим стажем работы снижается уровень опытности, поскольку не всегда более молодые работники, даже с более высоким уровнем образования, обладают достаточными практическими познаниями в своей профессии (для получения которых необходим опыт практической работы).

Общие показатели движения персонала компании рассмотрим в таблице 11.

В рассматриваемом периоде численность уволенных работников всегда превышала численность принятых. Наибольшие показатели поступления (89 человек) было в 2019 году, наибольшее выбытие (142 человека) – в 2021 году, в том числе по собственному желанию (43 человека).

Таблица 11 – Общие показатели движения персонала компании

Показатели движения персонала	Показатели на конец года			Отклонение			
	2019	2020	2021	Чел., коэф.		в % от уровня предшествующего года	
				2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность чел. На начало года	1 239	1 218	1 193	-21	-25	-1,69	-2,05
Принято на работу, чел	89	66	75	-23	9	-25,84	13,64
Уволено всего, чел. в том числе:	110	91	142	-19	51	-17,27	56,04
По собственному желанию, чел.	31	37	43	6	6	19,35	16,22
По иным причинам, чел.	79	54	99	-25	45	-31,65	83,33
Численность на конец, чел.	1 218	1 193	1 126	-25	-67	-2,05	-5,62
Среднегодовая численность, чел.	1 229	1 206	1 160	-23	-46	-1,87	-3,82
Численность работников, состоявших в штате без движения, чел.	1 011	942	878	-68	-64	-6,77	-6,81

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7	8
Молодые специалисты, чел.	329	370	383	41	13	12,46	3,52
Коэффициент поступления, %	0,07	0,05	0,06	-0,02	0,01	-24,43	18,14
Коэффициент выбытия, %	0,09	0,08	0,12	-0,01	0,05	-15,69	62,23
Коэффициент общего оборота, %	0,16	0,13	0,19	-0,03	0,06	-19,60	43,70
Коэффициент постоянства, %	0,83	0,79	0,78	-0,04	-0,01	-4,82	-1,27
Коэффициент текучести, %	0,03	0,03	0,04	0,01	0,01	21,63	20,83
Индекс численности персонала, %	0,98	0,98	0,94	0,00	-0,04	-0,36	-3,64
Доля молодых специалистов в общей численности персонала, %	0,27	0,31	0,34	0,04	0,03	14,81	9,68

Изменение численности по приему и увольнению на фоне снижения общей численности персонала привело к снижению среднегодовой численности, а также к изменению коэффициентов, характеризующих движение.

Так, наибольший уровень коэффициента поступления (около 7 %) отмечен в 2010 году, а выбытия (около 12 %) – в 2021 году. В 2019–2020 годах в среднем 3 % от среднегодовой численности персонала увольнялось по собственному желанию, в 2021 году – около 4 % (рисунок 7).

Индекс численности персонала, а также коэффициент постоянства персонала в течение рассматриваемого периода имеют устойчивую тенденцию к снижению. При этом растет доля молодых специалистов – с 27 % в 2019 году до 34 % в 2021 году.

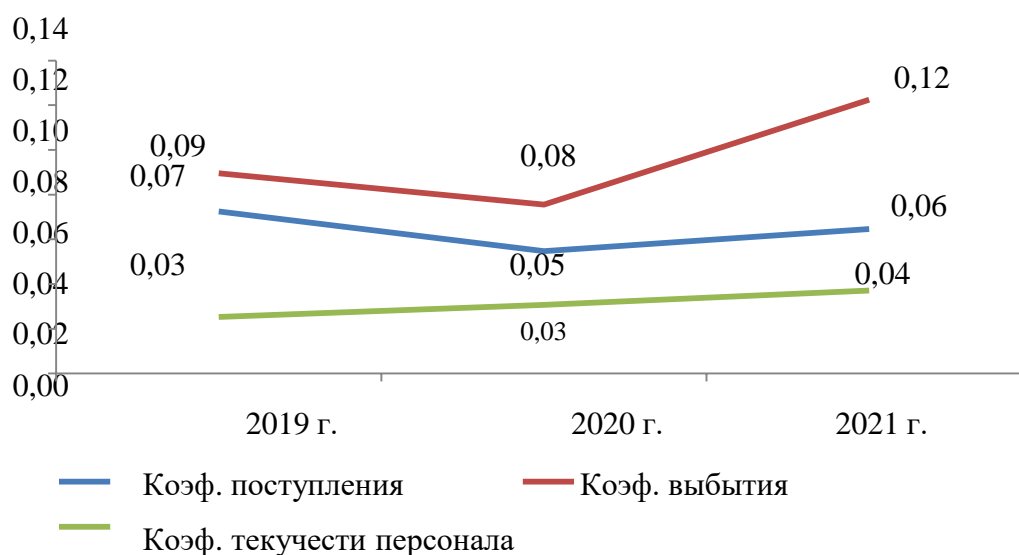


Рисунок 7 – Общие показатели движения персонала компании в 2019–2021 годах, %

Удельные показатели движения персонала рассмотрим в таблице 12, из которой можно видеть, что наибольшие показатели движения в рассматриваемом периоде по следующим категориям: основной персонал, вспомогательный персонал и обслуживающий персонал.

Таблица 12 – Удельные показатели движения персонала

Показатели движения персонала	Показатели на конец года, чел.			Отклонение			
	2019	2020	2021	Чел., коэф.		в % от уровня предшествующего года	
				2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Поступило	89	66	75	-23	9	-25,84	13,64
Администрация	2	2	0	0	-2	0,00	-100,00
Служащие	2	7	4	5	-3	250,00	-42,86
Специалисты	12	13	9	1	-4	8,33	-30,77
Основной персонал	38	23	32	-15	9	-39,47	39,13

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8
Вспомогательный персонал	19	8	20	-11	12	-57,89	150,00
Младший обслуживающий персонал	16	13	10	-3	-3	-18,75	-23,08
выбыло	110	91	142	-19	51	-17,27	56,04
Администрация	2	1	1	-1	0	-50,00	0,00
Служащие	0	2	7	2	5	-	250,00
Специалисты	5	2	4	-3	2	-60,00	100,00
Основной персонал	49	53	80	4	27	8,16	50,94
Вспомогательный персонал	34	22	35	-12	13	-35,29	59,09
Младший обслуживающий персонал	20	11	15	-9	4	-45,00	36,36
Выбыло по собственному желанию	102	86	133	-16	47	-15,69	54,65
Администрация	2	1	1	-1	0	-50,00	0,00
Служащие	-	2	7	2	5	-	250,00
Специалисты	4	2	3	-2	1	-50,00	50,00
Основной персонал	45	51	77	6	26	13,33	50,98
Вспомогательный персонал	33	21	33	-12	12	-36,36	57,14
Младший обслуживающий персонал	18	9	12	-9	3	-50,00	33,33
Коэффициент поступления							
Администрация	0,002	0,002	-	-	-0,002	-	-
Служащие	0,002	0,01	-	-	-	256,68	-40,59
Специалисты	0,01	0,01	0,01	-	-	10,40	-28,02
Основной персонал	0,03	0,02	0,03	-0,01	0,01	-38,32	44,65
Вспомогательный персонал	0,02	0,01	0,02	-0,01	0,01	-57,09	159,92
Младший обслуживающий персонал	0,01	0,01	0,01	-	-	-17,20	-20,03
Коэффициент выбытия							
Администрация	0,002	0,001	0,001	-	-	-49,05	3,97
Служащие	0,000	0,002	0,006	-	-	-	263,89
Специалисты	0,004	0,002	0,003	-	-	-59,24	107,93
Основной персонал	0,04	0,04	0,07	-	0,03	10,23	56,93

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8
Вспомогательный персонал	0,03	0,02	0,03	-0,01	0,01	-34,06	65,40
Младший обслуживающий персонал	0,02	0,01	0,01	-0,01	-	-43,95	41,77
Коэффициент текучести кадров							
Администрация	0,002	0,001	0,001	-	-	-49,05	3,97
Служащие	-	0,002	0,006	-	-	-	263,89
Специалисты	0,003	0,002	0,003	-	-	-49,05	55,95
Основной персонал	0,04	0,04	0,07	0,01	0,02	15,50	56,97
Вспомогательный персонал	0,03	0,02	0,03	-0,01	0,01	-35,15	63,38
Младший обслуживающий персонал	0,01	0,01	0,01	-0,01	0,00	-49,05	38,62

По этим же категориям персонала можно видеть и наибольшие значения коэффициента текучести кадров.

Показатели эффективности управления персоналом рассмотрим в таблице 13.

Рост выручки от реализации и стоимости основных средств при снижении численности персонала привели к росту показателей производительности труда и фондовооруженности.

Таблица 13 – Показатели эффективности управления персоналом компании

Показатели	Показатели на конец года, тыс. руб.			Отклонение			
	2019	2020	2021	Тыс. руб.		%	
				2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	5360768	7756456	8376903	2395688	620447	44,69	8,00
Чистая прибыль	1 350	2 251	17 218	901	14 967	66,74	664,90
Стоимость основных средств	181 624	207 005	656 636	25 381	449631	13,97	217,21

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8
Численность персонала на конец года, чел.	1 218	1 193	1 126	-25	-67	-2,05	-5,62
Производительность труда	4 401,29	6 501,64	7 439,52	2 100,35	937,88	47,72	14,43
Прибыль чистая в расчете на 1 работника	1,11	1,89	15,29	0,78	13,40	70,23	710,42
Фондовооруженность на 1 работника	149,12	173,52	583,16	24,40	409,64	16,36	236,08

За счет роста чистой прибыли при снижении численности персонала произошло увеличение удельной чистой прибыли в расчете на одного работника компании. Наибольший прирост производительности труда произошел в 2020 году, фондовооруженности и чистой прибыли в расчете на одного работника компании – в 2021 году.

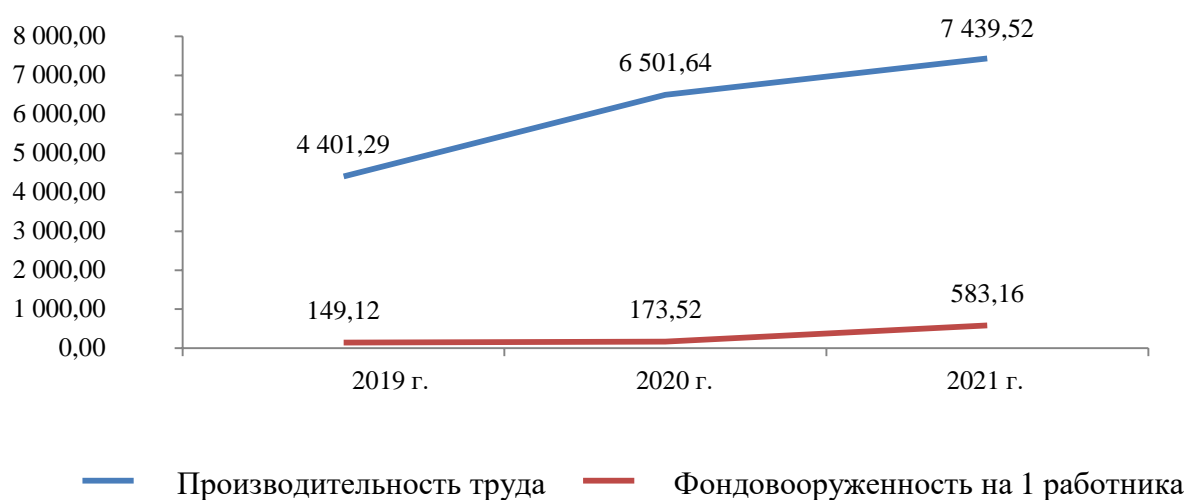


Рисунок 8 – Показатели эффективности управления персоналом компании в 2019–2021 годах, %

Динамику средней заработной платы персонала компании по категориям рассмотрим в таблице 14.

Таблица 14 – Средняя заработная плата по категориям персонала компании

Персонал предприятия	Показатели в году, тыс. руб.			Отклонение			
	2019	2020	2021	тыс. руб.		%	
				2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Администрация	41,194	44,685	50,665	3,491	5,980	8,47	13,38
Служащие	20,002	21,713	23,817	1,711	2,104	8,55	9,69
Специалисты	20,364	21,081	23,652	0,717	2,571	3,52	12,20
Основной персонал	17,056	18,327	20,925	1,271	2,598	7,45	14,18
Вспомогательный персонал	14,348	14,926	16,143	0,578	1,217	4,03	8,15
Младший обслуживающий персонал	12,451	14,711	15,862	2,260	1,151	18,15	7,82
Средняя по предприятию заработная плата	16,998	18,337	20,815	1,339	2,478	7,88	13,51

В рассматриваемом периоде средняя заработная плата по персоналу компании росла по всем категориям. При этом наибольшие темпы ее прироста можно видеть в 2021 году в сравнении с 2020 годом.

В разбивке по категориям персонала наибольшие приросты по средней заработной плате можно видеть по:

- основной персонал – 7,45 и 14,18 % в 2020 и 2021 годах соответственно;
- по администрации – 8,47 и 13,38 % в 2020 и 2021 годах соответственно;
- по специалистам в 2021 году – 12,20 %;
- по младшему обслуживающему персоналу в 2020 году – 18,15 % (что связано с приведением оплаты труда по данной категории в соответствие с требованиями законодательства об обеспечении минимального уровня оплаты труда).

Средняя по компании заработная плата (рассчитана по средней арифметической взвешенной) также постоянно возрастала с 16,998 тыс. руб.

в месяц в 2019 году до 20,815 тыс. руб. в месяц в 2021 году.

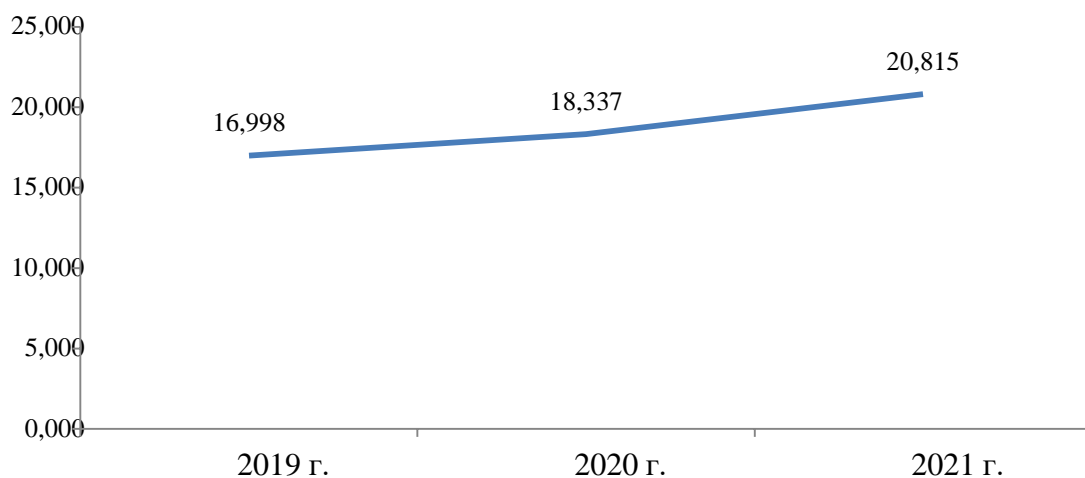


Рисунок 9 – Динамика средней заработной платы в компании в 2019 – 2021 годах, тыс. руб.

Динамику затрат компании на персонал рассмотрим в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика затрат компании на персонал

Показатели	Показатели на конец года, тыс. руб.			Отклонение			
	2019	2020	2021	Тыс. руб.		%	
				2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Фонд оплаты труда	20703,01	21876,05	23437,18	1173,04	1561,13	5,67	7,14
Иные затраты на персонал	3 971,18	4 249,15	4 775,82	277,97	526,67	7,00	12,39
Из них:	-	-	-	-	-	-	-
охрана труда и техника безопасности на рабочих местах	205,09	244,62	270,11	39,53	25,49	19,28	10,42
средства индивидуальной защиты и спецодежда	810,96	870,36	915,89	59,40	45,53	7,33	5,23
медицинские осмотры	1 875,72	2 171,26	2 319,56	295,54	148,30	15,76	6,83

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7	8
поиск, подбор и найм персонала	758,28	687,06	918,00	-71,22	230,94	-9,39	33,61
мотивация нематериальная	151,62	168,01	219,45	16,39	51,44	10,81	30,62
адаптация и развитие карьеры	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
информирование персонала	169,52	107,84	132,81	-61,68	24,97	-36,38	23,15

В рассматриваемом периоде можно видеть рост фонда оплаты труда, в который, в том числе, входят различные премии (материальная мотивация), а также рост иных затрат, связанных с управлением персоналом. Наибольшие затраты на персонал, помимо оплаты труда, компания расходует на:

- проведение ежегодных медицинских осмотров;
- приобретение спецсредств, специальной одежды и средств индивидуальной защиты;
- поиск, подбор и найм персонала.

При условии устройства на работу до 50 % от отобранных в результате проведения среди соискателей конкурсов и отбора на вакантное рабочее место, средние годовые затраты на поиск, отбор и найм (на 1 человека) постоянно увеличивались.

Незначительные суммы тратятся на нематериальную мотивацию, а также на информирование персонала. На программы адаптации персонала компания не тратит вообще.

Таким образом, по результатам анализа можно сделать следующие выводы. В рассматриваемом периоде в структуре персонала можно видеть следующие категории: администрация, служащие, специалисты, основной персонал, вспомогательный персонал, младший обслуживающий персонал. Численность персонала в течение всего периода снижалась (на 92 человека в целом). Наибольшее снижение (67 человек) по итогам 2021 года. Сокращение численности не произошло только по одной категории – по специалистам,

численность которых возросла с 68 до 84 человек. Несмотря на сокращение численности, структура персонала компании в рассматриваемом периоде является стабильной. Наибольшие доли в структуре занимают такие категории, как: основной персонал, вспомогательный персонал, специалисты. Наибольшую долю в общей численности персонала в рассматриваемом периоде занимают мужчины. В рассматриваемом периоде происходит омоложение коллектива – за счет увеличения численности и доли работников в возрасте от 18 до 45 лет, а также сокращения численности и доли работников в возрасте от 45 лет и старше. Около 50 % персонала компании имеют высшее образование (техническое или гуманитарное). При этом доля работников с высшим образованием в рассматриваемом периоде незначительно сократилась, за счет чего увеличилась доля персонала со средним специальным образованием. Можно видеть тенденцию сокращения работников со стажем работы в компании от 7 до 10 лет и свыше 10 лет. Наибольшие показатели по обороту персонала отмечены в 2021 году. К концу рассматриваемого периода растет значение коэффициента текучести. Наибольшие значения коэффициентов поступления, выбытия и текучести кадров отмечены по таким категориям, как: работники основного и вспомогательных производств. В рассматриваемом периоде произошло увеличение показателей эффективности управления персоналом: производительности труда, фондовооруженности, чистой прибыли в расчете на одного работника. В рассматриваемом периоде происходил постоянный рост как среднего по компании уровня заработной платы, так и по отдельным категориям персонала. Наибольший прирост уровня заработной платы произошел по таким категориям, как работники основного производства, администрация, специалисты. Помимо роста фонда оплаты труда, в рассматриваемом периоде росла также сумма прочих затрат на персонал, особенно на: проведение ежегодных медицинских осмотров; приобретение спецсредств, специальной одежды и средств индивидуальной защиты; поиск, подбор и найм персонала.

2.2 Применяемая компанией система управления имиджем на рынке труда

Характеристику действующей в настоящее время в компании системы управления имиджем на рынке труда проведем на основании данных таблицы 16.

Таблица 16 – Характеристика применяемой системы управления имиджем на рынке труда

Элементы HR-бренда	Применение в компании
Внутренний	
Ценности, миссия, корпоративная культура	+
Адаптация	-
Мотивация	+
Рабочая среда и техника безопасности	+
Внутренние коммуникации	Средний уровень
Обучение и повышение квалификации	Не по всем категориям
Развитие карьеры	-
Социальный пакет	Средний уровень
Социальная ответственность	Средний уровень
Проведение исследований мнений персонала	-
Переработки	+
Проведение вводного инструктажа	В очной форме
Мониторинг отзывов персонала о работодателе	-
Эмоциональное давление	Есть в некотор. подразделениях
Профессиональное выгорание	Исследования не проводятся
Внешний	
Продвижение HR-бренда на рынке труда и в соц.сетях	-
Размещение информации на сайтах поиска работы	-
Обращения в рекрутинговые компании	-
Благотворительные акции при участии персонала компании	-
Наличие амбассадоров компании	-
Взаимодействие с бывшими работниками	-
Привлечение молодых специалистов	+
Проведение исследований о мнениях соискателей	-
Работа с бывшими сотрудниками	-
Сформированное EVP	-
Сформированная креативная концепция	-

По результатам проведенного анализа действующей в компании

системы HR-брендинга можно видеть, что:

- внутренний HR-бренд развит больше, чем внешний;
- компания практически не уделяет внимание развитию своего внешнего HR-бренда.

К положительным сторонам действующей системы HR-брендинга можно отнести:

- наличие в компании ценностей, миссии и корпоративной культуры;
- применение мотивации (материальной и нематериальной);
- развитие техники безопасности на рабочем месте;
- вводный инструктаж проводится в очной форме;
- персонал проходит обучение и переобучение (хоть и только отдельные категории);
- компания предлагает своим работникам социальный пакет и программы социальной ответственности;
- внутренние коммуникации развиты (хоть и на среднем уровне);
- компания привлекает к работе много молодых специалистов.

К отрицательным сторонам действующей системы HR-брендинга можно отнести:

- полное отсутствие программ адаптации;
- преобладает материальная мотивация;
- исследования по мнению действующего и уволившегося персонала о компании как работодателя не проводится;
- исследования о профессиональном выгорании персонала не проводятся;
- в некоторых структурных подразделениях можно встретить случаи эмоционального давления, с которым компания как работодатель либо не борется совсем, либо прикладывает усилия для решения проблемы недостаточно;
- работа по продвижению HR-бренда на рынке труда и в социальных

сетях не ведется;

- не проводится работа по размещению информации о необходимых компаниях работниках на сайтах поиска работы;
- в рекрутинговые агентства компания не обращается;
- исследования мнения бывших сотрудников о компании как работодателе, а также потенциальных соискателях не проводится;
- EVP и креативная концепция не сформированы.

В целом, можно видеть, что компания фактически не занимается HR-брендингом, не управляет своим HR-брендом. Во многом мнение о компании как о работодателе формируется рынком труда самостоятельно.

Во многом такое отношение компании к собственному HR-бренду связано со сложившейся на рынке труда ситуацией по спросу и предложению
таблица 17.

Таблица 17 – Показатели спроса и предложения по компании на рынке труда

Показатели	Показатели на конец года			Отклонение			
	2019	2020	2021	чел., %		в % от уровня предшествующего года	
				2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Подано заявок в кадровую службу, шт.	1 448	1 511	2 059	63	548	4,35	36,27
Проведено собеседований, шт.	358	422	652	64	230	17,88	54,50
Принято по результатам собеседования, чел.	82	63	70	-19	7	-23,17	11,11
Штатная численность, чел.	1 221	1 194	1 126	-27	-68	-2,21	-5,70
Фактически занято должностей, чел.	1 218	1 193	1 126	-25	-67	-2,05	-5,62

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8
Заполняемость рабочих мест, %	99,75	99,92	100,00	0,16	0,08	0,16	0,08
Соотношение поданных резюме штатной численн, коэфф.	1,19	1,27	1,83	0,08	0,56	6,71	44,50
Доля строившихся на работу по рез-там собеседования,%	22,91	14,93	10,74	-7,98	-4,19	-34,82	-28,08

Так, в течение 2019–2021 годов количество поданных в компанию резюме соискателей намного превышало штатную численность – рисунок 10.

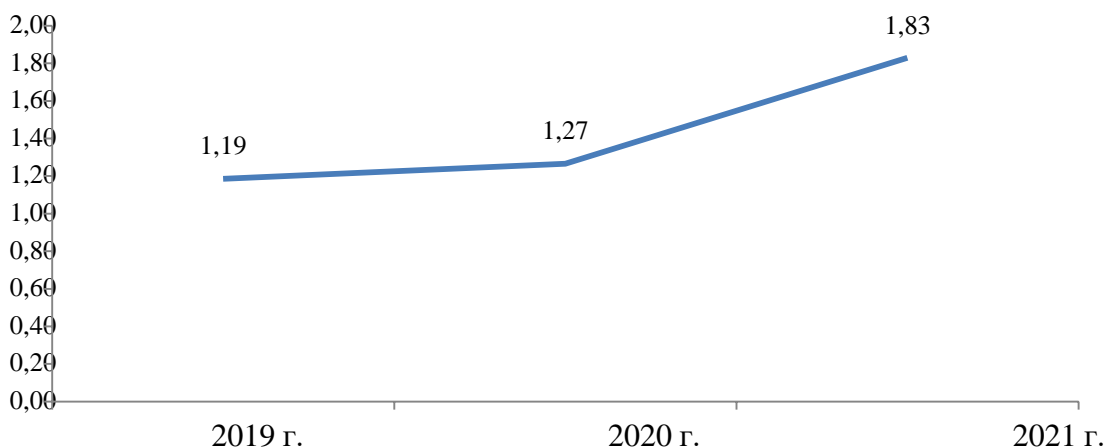


Рисунок 10 – Соотношение поданных резюме и штатной численности в компании в 2018–2020 годах, коэфф.

При этом места в компании заполнены на 100 % - рисунок 11.

В результате компания предпочитает не заниматься собственным HR-брендом, прибегая к точечному поиску только наиболее востребованных и дефицитных для своей специализации работников.

Такой подход ведет к тому, что в социальных сетях и отзывах можно встретить массу негативных отзывов о компании, которые либо устарели, либо вовсе не соответствуют действительности, но в результате которых от работы в компании откажутся ценные для нее специалисты.

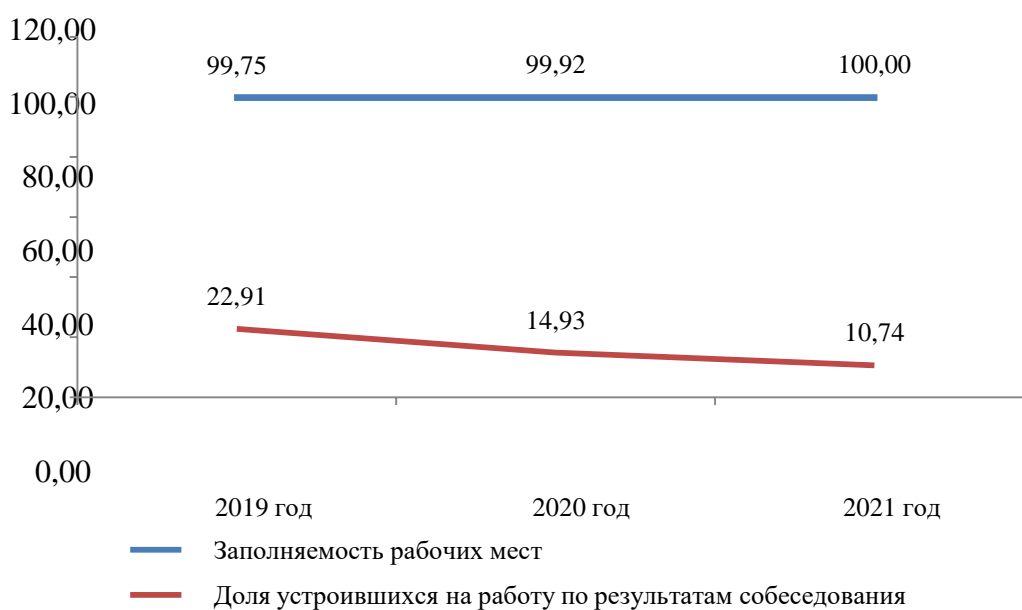


Рисунок 11 – Показатели спроса и предложения на рынке труда для компании в 2018–2020 годах, тыс. руб.

Таким образом, в результате исследования бренда-работодателя, можно сделать выводы:

- внутренний HR-бренд развит больше, чем внешний;
- компания практически не уделяет внимание развитию своего внешнего HR-бренда.
- соотношение спроса и предложения на рынке труда позволяет компании не заниматься собственным HR-брендом, прибегая к точечному поиску только наиболее востребованных и дефицитных для своей специализации работников.

По итогам второго раздела исследования можно сделать следующие выводы. ООО «Лабиринт-Волга» владеет франчайзинговыми магазинами марки «Красное и Белое» в Нижегородской области. Несмотря на сокращение численности, структура персонала компании в рассматриваемом периоде является стабильной. Основные тенденции в структуре персонала компании: преобладание мужчин и лиц с высшим образованием, привлечение множества молодых специалистов при одновременном снижении работников с длительным стажем работы в компании; высокая

текучесть среди основного персонала. В рассматриваемом периоде происходил постоянный рост как среднего по компании уровня заработной платы, так и по отдельным категориям персонала. Помимо роста фонда оплаты труда росла также сумма прочих затрат на персонал, особенно на: проведение ежегодных медицинских осмотров; приобретение спецсредств, специальной одежды и средств индивидуальной защиты; поиск, подбор и найм персонала. Фактически компания HR-брендингом не занимается, EVP и креативная концепция не сформированы. Элементов внутреннего HR-бренда больше, чем элементов внешнего HR-бренда. Соотношение спроса и предложения на рынке труда позволяет компании не заниматься собственным HR-брендом, прибегая к точечному поиску только наиболее востребованных и дефицитных для своей специализации работников. При этом средняя стоимость затрат компании на подбор и найм персонала ежегодно возрастает. Кроме того, такой подход к управлению собственного HR-бренда не позволяет компании привлекать и удерживать необходимых ей специалистов.

3 Разработка мероприятий улучшающих бренд компании-работодателя ООО «Лабиринт-Волга»

3.1 Предлагаемые мероприятия, улучшающие бренд компании-работодателя

Для ООО «Лабиринт-Волга» предлагается разработать систему HR-брендинга, которая будет включать в себя все элементы, представленные в таблице 16, объединенные единой стратегией – рисунок 12.

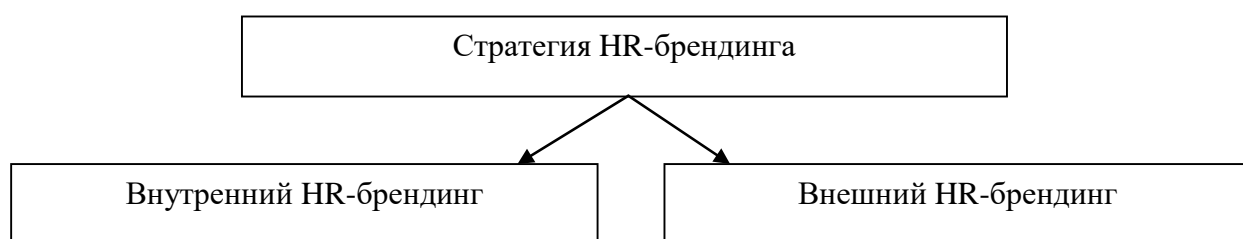


Рисунок 12 – Схема предлагаемой системы HR-брендинга компании

Стратегической целью предлагаемой системы HR-брендинга является создание для компании уникального HR-бренда, выгодно отличающего его на рынке труда от иных работодателей.

Стратегическими задачами предлагаемой компании системы HR-брендинга являются:

- сокращение текучести кадров;
- рост лояльности и вовлеченности действующего персонала;
- снижение затрат на поиск и найм персонала;
- привлечение и удержание с помощью HR-бренда ценных специалистов;
- рост у персонала (действующего и будущего) чувства гордости от работы в компании.

Как видно из рисунка 12, необходимо проведение работы по формированию внутреннего и внешнего HR-бренда. Для того, чтобы понимать – в каком направлении необходимо двигаться, нужна информация, которую можно получить путем проведения исследований. В части формирования внутреннего HR-бренда можно провести аудит. В Приложении А к работе представлена анкета для проведения аудита HR-бренда компании, в которой вопросы распределены на четыре блока, характеризующие уровень:

- информированности персонала о ценностях, миссии и структуре компании;
- информированности персонала о корпоративной культуре и оценка психологического климата компании;
- развития коммуникации в компании;
- лояльности и удовлетворенности персонала в компании.

В анкетировании приняли участие 50 сотрудников компании из разных подразделений. Опрос проводился анонимно. Распределение ответов на анкету представлено в Приложении А.

Так, согласно полученных при анкетировании данных:

- только 1 из 50 опрошенных знаком с менеджментом компании, 8 человек затруднились ответить, а 41 заявили о незнании;
- только 5 человек из 50 заявили о том, что регулярно ознакамливаются с документами, регламентирующими деятельность компании, 36 – не ознакамливаются, а 9 затруднились с ответом;
- никто из опрошенных не смог назвать миссию и ценности компании, при этом в части миссии затруднились с ответом 7 человек (не знакомы 43 человека), а в части ценностей – 2 человека (точно не знакомы 48 человек);
- уверены, что коллектив, по мнению компании, относится к главной ее ценности, только 10 человек из опрошенных, 32 человека так не считают, а 8 человек затруднились с ответом;

- при этом регулярно получают от коллектива помощь в решении рабочих задач 31 человек, 5 человек такой помощи не получает, 4 затруднились с ответом;
- 40 человек из 50 опрошенных уверенно заявили о том, что в коллективе у них были конфликты с коллегами (у 7 человек их не было, 3 затруднились с ответом);
- только каждый второй (26 человек) чувствует себя в коллективе комфортно, 13 человек испытывают регулярный или периодический дискомфорт, а 11 человек затруднились с ответом;
- о наличии у них обратной связи с руководством компании заявили только 18 человек из 50 опрошенных, 27 человек такой связи не видят, а 5 затруднились с ответом;
- с помощью корпоративного портала новости узнает 11 опрошенных, с помощью официальных рассылок – 33 опрошенных;
- только половина опрошенных довольна оборудованием своего рабочего места (25 человек), а 21 человек считает его комфортным;
- считают, что находятся на своем рабочем месте 39 человек, 7 из которых устраивает уровень их вознаграждения;
- 40 человек из 50 опрошенных устраивают принятые в компании правила трудового распорядка;
- 37 человек из опрошенных посоветовали бы своим друзьям и знакомым устроиться на работу в компанию;
- думали в последние 3 месяца об увольнении 3 человека из 50 опрошенных, 41 человек отрицательно ответили на этот вопрос, а 6 затруднились с ответом.

Также в отдельной анкете (Приложение Б) персонал оценил внутренний имидж (HR-бренд) компании. Анкета состоит из двух блоков, оценивающих внутренний имидж компании, а также удовлетворенность персонала работой в компании. В анкетировании принимали участие те же

сотрудники, что и при проведении аудита HR- бренда компании. По результатам опроса были получены следующие данные:

- моральным климатом в коллективе удовлетворены только 10 человек из 50 опрошенных;
- оплата труда устраивает 12 из 50 опрошенных;
- перспективы в компании для карьерного роста видят только 13 человек из опрошенных, 22 человека таких перспектив не видят;
- считают компанию известной на рынке труда 16 человек из опрошенных;
- 18 человек из опрошенных считают руководство компании доступным, 16 человек так не считают, 18 человек затруднились с ответом;
- в целом нравится работать в компании 35 человекам из опрошенных;
- довольны тем, что делают на своей должности (значит, не выгорят в ближайшее время) 32 человека из 50 опрошенных;
- действующий уровень коммуникации устраивает 17 человек из 50 опрошенных;
- повседневным общением с коллегами удовлетворены 46 человек из опрошенных, а обратной связью с руководством – 42 человека;
- считают себя реализовавшимися на своей должности в компании 39 человек;
- довольны применяемой системой мотивации только 11 человек из 50 опрошенных, бытовыми условиями на рабочем месте 45 человек, режимом работы – 43 человека;
- только 12 человек из опрошенных видит для себя перспективы карьерного роста.

Таким образом, на основании проведенного анкетирования необходимо для развития внутреннего HR-бренда компании:

- развивать внутрифирменные коммуникации;
- проводить с персоналом информационную работу на предмет знания миссии и ценностей компании, того, как работает ее менеджмент;
- определиться с тем, что не устраивает персонал при формировании социального пакета, организации рабочего места и бытовых условий на рабочих местах;
- разработать механизм ознакомления персонала с документами, регламентирующими изменения в работе персонала компании;
- наладить обратную связь – от персонала с руководством;
- разработать регламент письменного поручения руководителем работнику служебных поручений;
- сформировать систему адаптации персонала на рабочем месте;
- сформировать систему развития карьеры персонала и найти удобные персоналу каналы оповещения об успешно реализуемых карьерах работников компании.

Для развития внешнего HR-бренда компании:

- разработать и вести собственный корпоративный портал;
- завести в социальных сетях собственные странички, через которые рассказывать о деятельности компании;
- разместить свои анкеты на всех сайтах поиска работы;
- проводить периодический мониторинг в Сети мнения бывших работников и потенциальных соискателей;
- проводить периодически рекламные кампании на рынке труда (в основном, в Сети. Можно также устраивать ежегодную ярмарку вакансий в компании);
- привлечь из лояльных работников амбассадоров, которые в Сети будут рассказывать о компании как о работодателе.

На основании внесенных предложений, компании при формировании и управлении собственным HR-брендом можно рекомендовать применение следующих инструментов – таблица 18.

Таблица 18 – Рекомендуемые инструменты для формирования и управления HR-брендом компании

Внутренний HR-бренд		Внешний HR-бренд	
Инструмент	Достижимые цели	Инструмент	Достижимые цели
Создание собственного корпоративного портала	Развитие внутренних коммуникаций	Создание собственного корпоративного портала	Развитие внешних коммуникаций
	Оперативное доведение до персонала всей нужной информации о деятельности компании		Оповещение соискателей о вакансиях и условиях работы
	Информирование персонала о миссии и ценностях		Удобная площадка для HR-рекламных акций
	Информирование персонала о менеджменте компании		Проведение исследований в сфере HR-брендинга
	Обратная связь персонала с руководством		Сокращение трудозатрат работников кадровой службы
Создание корпоративного кодекса этики	Информирование персонала о миссии и ценностях компании	Привлечение амбассадоров	Доверие со стороны соискателей
	Информировать персонал о правилах корпоративного поведения		Экономия средств на рекламных HR-рекламных акциях
Разработать и ввести программу адаптации	Снижение периода адаптации новых работников	Собственные страницы компании во всех социальных сетях	Экономный вариант популяризации компании как работодателя
	Придание новым работникам уверенности в себе		Повышение уровня информированности о компании, в том числе со стороны соискателей
	Мотивация наставников		Легче мониторить негативные отзывы о компании как о работодателе
	Снижение текучести кадров		
Разработать и ввести программу развития карьеры	Мотивация персонала	Работа с бывшими сотрудниками	Возможность вернуть на работу тех, кто ушел, а потом пожалел об этом
	Удержание ценных работников	Размещение в сети анкет для соискателей	Более широкий охват целевой аудитории
	Снижение текучести кадров		Повышение шанса на отклик нужного кандидата

В качестве EVP компании можно предложить следующее сообщение: «Политика компании не ограничивает сотрудников в своем развитии». Компания не просто предоставляет сотрудникам работу и карьеру, видит в них людей, а не роботов, который просто выполняют отведенную им роль».

В состав креативного оформления должен быть включен слоган, к примеру, следующего содержания: «Работай и развивайся вместе с нами!»

В качестве каналов поставки следует рассматривать, в основном, Сеть, поскольку все сейчас ищут всю необходимую информацию в Сети. Основное направление распространения рекламных материалов – через социальные сети, профессиональные сети, сайты, специализирующиеся на подборе персонала и поиске соискателями работы. Также можно использовать рекламные баннеры в Сети. Такие баннеры могут содержать слоган, а также ссылку, перейдя по которой можно посмотреть рекламный ролик о компании как о работодателе.

Помимо перечисленных в таблице 18 мероприятий, необходимо также указать инструменты, которые относятся к формированию и управлению как внутреннего, так и внешнего HR-брендинга компании.

Во-первых, формирование для каждой из должностей системы KPI, которые должны учитываться при оценке как уже действующих сотрудников, так и для соискателей.

Разработка или приобретение специального программного обеспечения, которое:

- увеличит скорость обработки специалистами кадровой службы информации о действующих сотрудниках, а также о соискателях. Вручную (как это происходит в настоящее время) обработка значительных объемов информации о персонале и соискателях занимает много времени, что снижает оперативность и правильность принятия управленческих решений;
- позволит хранить информацию: об уволенных сотрудниках (варианты аналитики: ушли с конфликтом, ушли без объяснения

причин, ушли, но готовы вернуться); о соискателях (варианты аналитики: уже обращался, компании не подходит; уже обращался, компания в нем мало заинтересована; уже обращался, перспективен, но сейчас данная вакансия занята; компания обращалась к нужному специалисту с предложением устроиться на работу, но пока получила отказ);

- позволит создать резерв подходящих кандидатов, сравнивать их между собой, оперативно принимать решение о закрытии важной вакансии новым специалистом, наиболее подходящим для компании;
- позволит оперативно проводить в режиме онлайн опросы: действующих сотрудников; соискателей на имеющиеся вакансии; соискателей на пока занятые вакансии;
- позволит анализировать действующий персонал и соискателей по привязанным к конкретной должности КРІ, а также проводить анализ профессионального развития и соответствия установленным КРІ как собственного персонала, так и соискателей;
- позволит оперативно, на требуемую дату анализировать как общие, так и удельные (в разрезе категорий или конкретных должностей) показатели движения персонала;
- позволит оперативно подготавливать материалы (диаграммы, аналитические таблицы) для работников, управляющих HR-брендом, а также службы PR, отдела маркетинга.

Таким образом, при формировании и управлении HR-брендом компании можно предложить инструменты, которые будут нацелены конкретно как на внешний или внутренний HR-бренд, так и совместно применяться для целей внутреннего и внешнего HR-брендинга; многие из предлагаемых инструментов требуют единоразового их применения, другие же инструменты должны применяться в HR-брендинге на постоянной основе; большая часть из предлагаемых инструментов не будет для компании

затратными, но также предлагаются к реализации инструменты, которые потребуют от компании определенных финансовых затрат; предлагаемое EVP компании: «Политика компании не ограничивает сотрудников в своем развитии (Приложение В). Креативная концепция должна включать слоган, серию рекламных роликов о компании как о работодателе.

3.2 Экономический эффект от предлагаемых мероприятий

Проведем расчет затрат на предлагаемые мероприятия в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет затрат на реализацию предлагаемых направлений

Предлагаемое мероприятие	Планируемые затраты, тыс. руб.
Разработка корпоративного кодекса этики:	25,00
- консультации со сторонними организациями	10,00
- вознаграждение исполнителей	15,00
Разработка и введение регламента взаимодействия руководства и подчиненных	10,00
- консультации со сторонними организациями	5,00
- вознаграждение исполнителей	5,00
Разработка и ведение собственного корпоративного портала	210,00
- консультации со сторонними организациями	50,00
- вознаграждение исполнителей	150,00
- услуги сторонних организаций (домен)	10,00
Разработка и проведение в Сети рекламных HR-мероприятий:	110,00
- консультации со сторонними организациями;	10,00
- вознаграждение исполнителей;	50,00
- услуги сторонних организаций (рекламные агентства и пр.)	50,00
- ведение анкет в социальных сетях	0,00
Итого	355,00

Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия составит 355 тыс. руб., из которых наибольшую часть занимают расходы на разработку

необходимого программного обеспечения – 210 тыс. руб., а также на проведение в Сети рекламных HR-мероприятий – 110 тыс. руб.

Оценить экономический эффект от предлагаемых мероприятий можно путем сопоставления сумм, необходимых на реализацию предложенных мероприятий с суммами экономии по результатам применения предлагаемых мероприятий – таблица 20.

Таблица 20 – Расчет и оценка экономического эффекта от предлагаемых направлений

Показатели	Значение, тыс. руб.
Расходы	
Сумма затрат на предлагаемые мероприятия	355
Экономия	
- подбор и найм персонала	408
- потери от отсутствия адаптации	250
- потери по увольняющимся сотрудникам	143
Итого экономия	801

По результатам расчетов можно видеть, что общая сумма экономии может достигать 801 тыс. руб., и складываться из:

- экономии на подборе и найме персонала. В 2021 году было принято на работу 75 человек. Сумма средних затрат на поиск и найм каждого из принятых составил 8,16 тыс. руб. При условии снижения оборота по приему на 2/3 удастся сэкономить 408 тыс. руб. ($75 * 2/3 * 8,16$);
- экономии на потерях при отсутствии программы адаптации. По данным статистики компании каждый из вновь принятых сотрудников принес компании убытков или снизил получение дохода в среднем на 5 тыс. руб. При условии снижения оборота по приему на 2/3 от уровня 2021 года, сумма экономии составит 250 тыс. руб. ($75 * 2/3 * 5$);
- экономии по потерям по увольняющимся работникам. По данным

внутренней статистики компании, каждый из увольняющихся сотрудников в среднем нанес убытков или не позволил получить доход на 5 тыс. руб. С учетом снижения в 2022 году численности увольняющихся по собственному желанию на 2/3 от уровня 2021 года, сумма экономии составит 143 тыс. руб. ($43 * 2/3 * 5$).

Как видно из представленных расчетов, сумма затрат по внесенным предложениям намного ниже суммы экономии от их применения.

В целом, предлагаемая система HR-брендинга компании отвечает всем требованиям – таблица 21.

Таблица 21 – Соответствие предлагаемой системы HR-брендинга установленным требованиям

Требование к HR-бренду	Уровень достижения
Уникальность	Подходит только для данной компании (с учетом специфики деятельности)
Адекватность	Затраты на ее реализацию ниже экономии
Адресность	Адресована как действующим сотрудникам, так и потенциальным кандидатам на вакантные места
Гибкость	Может меняться в зависимости от состояния рынка труда и положения компании

Таким образом, планируемая сумма затрат на выполнение предлагаемых мероприятий по улучшению HR-бренда компании составляет 355 тыс. руб., что намного ниже суммы экономии – 801 тыс. руб. Предлагаемые мероприятия могут применяться как комплексно, так и по отдельным направлениям. Наибольший эффект может быть достигнут от комплексного их применения.

Итак, подводя итоги третьего раздела исследования, можно сказать, что предложенная система HR-брендинга должна строиться на определенной стратегии, и формироваться как из внутренних, так и внешних элементов, которым должно уделяться равное внимание.

Предлагаемое EVP компании: «Политика компании не ограничивает сотрудников в своем развитии». Креативная концепция должна включать слоган, серию рекламных роликов о компании как о работодателе.

Многие из предлагаемых инструментов требуют единоразового их применения, другие же инструменты должны применяться в HR-брендинге на постоянной основе. Большая часть из предлагаемых инструментов не будет для компании затратными, но также предлагаются к реализации инструменты, которые потребуют от компании определенных финансовых затрат.

Планируемая сумма затрат на выполнение предлагаемых направлений составляет 355 тыс. руб., что намного ниже суммы экономии – 801 тыс. руб.

Предлагаемые мероприятия могут применяться как комплексно, так и по отдельным направлениям. Наибольший эффект может быть достигнут от комплексного их применения.

Заключение

Таким образом, цели, поставленные в начале исследования, достигнуты, а задачи – решены. По результатам исследования были получены следующие выводы.

HR-бренд представляет собой образ компании на рынке труда как работодателя, который всплывает в сознании настоящих, бывших и потенциальных работников компании при ее упоминании. Необходимо различать HR-бренд от HR-брендинга, под которым понимают процесс целенаправленного создания в сфере управления персоналом и поддержания в компании благоприятного имиджа. Сильный HR-бренд работодателя – эффективный и практичный инструмент, который работает на привлечение, мотивацию и удержание персонала.

Результатом разработки компанией собственного HR-бренда является формирование EVP (адресованного ценностного предложения работодателя для интересующей компанию целевой аудитории). Помимо EVP, необходимо разработать креативную концепцию.

Для решения допущенных компанией при формировании и управлении HR-брендом проблем современная практика предлагает различные инструменты, способные устранить полностью или значительно снизить остроту имеющихся проблем. При этом для успеха в решении проблем и применении доступных компании инструментов необходимо, чтобы основной ценностью для компании был именно человеческий капитал.

Практическая часть работы выполнена на примере ООО «Лабиринт-Волга», которое владеет франчайзинговыми магазинами марки «Красное и Белое» в Нижегородской области.

Несмотря на сокращение численности, структура персонала компании в рассматриваемом периоде является стабильной. Наибольшие доли в структуре занимают такие категории, как: основной и вспомогательный персонал.

Основные тенденции в структуре персонала компании: преобладание мужчин и лиц с высшим образованием, привлечение множества молодых специалистов при одновременном снижении работников с длительным стажем работы в компании; высокая текучесть среди основного персонала.

В рассматриваемом периоде происходил постоянный рост как среднего по компании уровня заработной платы, так и по отдельным категориям персонала. Наибольший прирост уровня заработной платы произошел по таким категориям, как: основной и вспомогательный персонал.

Помимо роста фонда оплаты труда росла также сумма прочих затрат на персонал, особенно на: проведение ежегодных медицинских осмотров; приобретение спецсредств, специальной одежды и средств индивидуальной защиты; поиск, подбор и найм персонала.

Фактически компания HR-брендингом не занимается, EVP и креативная концепция не сформированы. Элементов внутреннего HR-бренда больше, чем элементов внешнего HR-бренда. Соотношение спроса и предложения на рынке труда позволяет компании не заниматься собственным HR-брендом, прибегая к точечному поиску только наиболее востребованных и дефицитных для своей специализации работников. При этом средняя стоимость затрат компании на подбор и найм персонала ежегодно возрастает. Кроме того, такой подход к управлению собственного HR-бренда не позволяет компании привлекать и удерживать необходимых ей специалистов.

Предложенная компании система HR-брендинга основана на определенной стратегии, и формироваться как из внутренних, так и внешних элементов, которым должно уделяться равное внимание.

Предлагаемое EVP компании: «Политика компании не ограничивает сотрудников в своем развитии». Креативная концепция должна включать слоган, серию рекламных роликов о компании как о работодателе.

В состав креативного оформления должен быть включен слоган, к примеру, следующего содержания: «Работай и развивайся вместе с нами!»

В качестве каналов поставки следует рассматривать, в основном, Сеть, поскольку все сейчас ищут всю необходимую информацию в Сети. Основное направление распространения рекламных материалов – через социальные сети, профессиональные сети, сайты, специализирующиеся на подборе персонала и поиске соискателями работы. Также можно использовать рекламные баннеры в Сети. Такие баннеры могут содержать слоган, а также ссылку, перейдя по которой можно просмотреть рекламный ролик о компании как о работодателе.

Многие из предлагаемых инструментов требуют единоразового их применения, другие же инструменты должны применяться в HR-брендинге на постоянной основе. Большая часть из предлагаемых инструментов не будет для компании затратными, но также предлагаются к реализации инструменты, которые потребуют от компании определенных финансовых затрат.

Планируемая сумма затрат на выполнение предлагаемых направлений составляет 355 тыс. руб., что намного ниже суммы экономии – 801 тыс. руб.

Предлагаемые мероприятия могут применяться как комплексно, так и по отдельным направлениям. Наибольший эффект может быть достигнут от комплексного их применения.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абакумов А. Испытание для HR-специалиста. Краткий путеводитель / А. Абакумов // Банки и деловой мир. – 2019. – № 1–2. – С. 96–98.
2. Ананьева Т. Для чего нужен бренд работодателя и как его развивать в кризис / Т. Ананьева // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2020. – № 4. – С. 66–72.
3. Андреев Е., Сосницкий А. Разбираемся, что такое HR-бренд и зачем он нужен в компаниях / Е. Андреев, А. Сосницкий. – [Электронный ресурс] // <https://probusiness.io/management/2512-razbiraemsa-что-такое-hr-brend-i-zachem-on-nuzhen-v-kompaniyakh.html> (Дата обращения: 31.03.2022)
4. Баева Т. Зоны экстремального подбора персонала / Т. Баева // БДМ. Банки и деловой мир. – 2019. – № 9. – С. 82–84.
5. Балашова Е. HR-брендинг: пустые траты или долгосрочные инвестиции? / Е. Балашова // Управление персоналом. – 2019. – № 11. – С. 20–25.
6. Барноходжаев Р. Эйчары становятся «ювелирами» / Р. Барноходжаев // БДМ. Банки и деловой мир. – 2019. – № 9. – С. 85–87.
7. Булаев С. HR-директор – как сантехник: о нем вспоминают лишь тогда, когда где-то течет / С. Булаев // Управление персоналом. – 2020. – № 9. – С. 19–31.
8. Владимирская А. Месть соискателей / А. Владимирская // Расчет. – 2021. – № 12. – С. 19.
9. Водянова О. HR-бренд – красивая обертка или философия компании? / О. Водянова // Консультант. – 2020. – № 9. – С. 92–95.
10. Захаров Д., Митрофанова А. Управляй текучестью персонала – или проиграешь / Д. Захаров, А. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2021. – № 4. – С. 113–121.
11. Карпова Т. HR-бренд в социальных медиа: зачем он нужен и как его создать / Т. Карпова // Кадровая служба и управление персоналом

предприятия. – 2019. – № 8. – С. 76–80.

12. Карпова Т. Создание, развитие и продвижение HR-бренда в социальных медиа / Т. Карпова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2019. – № 9. С. 65–71.

13. Клочкова Н. Учимся деловому цифровому этикету / Н. Клочкова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2020. – № 7. – С. 37–44.

14. Коновалова В. Как формируется имидж работодателя / В. Коновалова // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2019. – № 11. – С. 78–79.

15. Кузнецова Н. Рейтинги работодателей как инструмент поддержания и развития HR-бренда / Н. Кузнецова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2022. – № 5. – С. 140–145.

16. Кукушкина Е., Буканова Л., Тарусин Р. Истощение HR-ресурсов – проблема не только будущего... / Е. Кукушкина, Л. Буканова, Р. Тарусин // Управление персоналом. – 2020. – № 6. – С. 56–61.

17. Купцова Е.А. Создание адекватного HR-бренда требует немалых затрат / Е.А. Купцова // Управление персоналом. – 2019. – № 8. – С. 52–54.

18. Кучеров Д., Завьялова Е. Бренд работодателя в системе управления персоналом компании / Д. Кучеров, Е. Завьялова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2019. – № 9. – С. 106–112.

19. Ломоносова И. Работник в профиль: психологическое тестирование персонала / И. Ломоносова // Консультант. – 2020. – № 11. – С. 77–81.

20. Любимова М.В., Якушева А.М. Маркеры устойчивого развития компаний в сфере управления персоналом / М.В. Любимова, А.М. Якушева // Консультант. – 2020. – № 2. – С. 8–17.

21. Мамонов Е. Как закрывать сложные вакансии: методы привлечения кандидатов / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2022. – № 4. – С. 64–72.

22. Мамонов Е. Как избежать ошибок при разработке системы

мотивации / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2019. – № 9. – С. 73–80.

23. Мамонов Е. Тайный соискатель для службы персонала / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2019. – № 8. – С. 70–78.

24. Мансуров Р. Практическое применение моделей оценки HR-брендинга / Р. Мансуров // Кадровик.ру. – 2019. – № 7. – С. 68–72.

25. Мироева К. HR-практика: 12 советов, как не стоит давать вакансии / К. Мироева // Управление персоналом. – 2019. – № 5. – С. 34–41.

26. Московкина И. Типичные ошибки при составлении HR-бюджета / И. Московкина. – [Электронный ресурс] // <https://e.kdelo.ru/230864> (Дата обращения: 31.03.2022)

27. Новиченкова Л., Уварова А. Какого работодателя считают идеальным ваши «идеальные кандидаты»? Как выстроить сильный HR-бренд и превратить компанию в желанного работодателя? / Л. Новиченкова, А. Уварова // Кадровик.ру. – 2021. – № 1. – С. 74–77.

28. Осовицкая Н. HR-бренд: великое изобретение великих компаний / Н. Осовицкая // Консультант. – 2019. – № 7. – С. 81–84.

29. Орлова Е. Позитивный имидж вашей компании в соцсетях помогает в привлечении новых специалистов / Е. Орлова // Управление персоналом. – 2021. – № 1. – С. 29–33.

30. Свинин А. Социальные сети: возможности для поиска и подбора персонала / А. Свинин // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2020. – № 7. – С. 87–89.

31. Свистунова Н. Российский менталитет мешает эффективным коммуникациям внутри компании / Н. Свистунова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2020. – № 8. – С. 12–20.

32. Стародубцев В., Свистунова Н., Зиннатова Д., Купцова М., Могутова Н., Рейзман Е., Белинская А., Музычкина В., Котова Е., Орлова М. 2020: к чему готовиться кадровикам / В. Стародубцев, Н. Свистунова, Д.

Зиннатова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2020. – № 1. – С. 11–18.

33. Ференец В. Стимулировать нельзя мотивировать / В. Ференец // Консультант. 2019. – № 9. – С. 90–92.

34. Юрыгина М. Как собрать в своем «аквариуме» лучших обитателей «кораллового рифа», не впуская в него никого? / М. Юрыгина // Управление персоналом. – 2021. – № 2. – С. 73–79.

35. Ющенко Д., Царева Н. Вербовка в бизнесе / Д. Ющенко, Н. Царева // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2019. – № 7. – С. 74–76.

36. HR-брендинг - модная игрушка или серьезная технология? – [Электронный ресурс] // <https://zen.yandex.ru/media/id/5c44c1d1ebbae500ac646ef8/hrbrending-modnaia-igrushka-ili-sereznaia-tehnologiiia-5c44c1d1ebbae500ac646ef9> (дата обращения: 31.03.2022)

Приложение А

Анкета аудита HR-брендинга компании

Таблица А.1 - Анкета аудита HR-брендинга компании

Вопросы по блокам	Варианты ответа (выберите один вариант)			Комментарий
	да	нет	затрудняюсь ответить	
Блок 1. Информированность персонала о ценностях, миссии и структуре компании				
Знакомы ли Вам менеджмент и структура компании?				
Ознакомливают ли Вас с документами, регламентирующими изменения в работе персонала компании?				
Можете ли Вы назвать миссию компании?				
Можете ли Вы назвать ценности компании?				
Блок 2. Информированность персонала о корпоративной культуре и оценка психологического климата компании				
Относитесь ли Вы коллектив компании к главной ее ценности?				
Оказывает ли Вам коллектив помощь в решении повседневных задач?				
Возникали ли у Вас конфликты с коллегами?				
Чувствуете ли Вы себя на работе комфортно и свободно каждый день?				
Считаете ли Вы, что компания позволяет открыто высказывать персоналу свои замечания, идеи, мысли и критику?				
Блок 3. Оценка уровня развития коммуникации в компании				
Формулирует ли Вам руководитель письменно рабочие задачи?				
Известно ли Вам как повысить свое положение по должности или доход?				
Всегда ли Вам известны сроки выполнения работы?				
Всегда ли у Вас есть обратная связь с Вашим руководителем?				
Узнаете ли Вы новости о компании случайно, при встрече с коллегами или иными неофициальными путями?				
Узнаете ли Вы новости о компании на ее корпоративном портале?				
Узнаете ли Вы новости о компании из официальных рассылок?				
Известно ли Вам о наличии в компании должностного лица или ресурса, которым можно задать любой вопрос и получить на него ответ?				
Блок 4. Оценка уровня лояльности и удовлетворенности персонала в компании				
Устраивает ли Вас то, как оборудовано Ваше рабочее место?				
Считаете ли Вы, что Ваше рабочее место комфортно?				
Считаете ли Вы, что находитесь на своем рабочем месте?				
Устраивает ли Вас уровень Вашего вознаграждения?				
Устраивают ли Вас существующие в компании дополнительные льготы и преференции?				
Устраивают ли Вас принятые в компании правила внутреннего трудового распорядка?				
Советуете ли Вы своим друзьям и знакомым устроиться на работу в компанию?				
Были ли в течение последних 3 месяцев мысли об увольнении?				

Продолжение Приложения А

Распределение ответов респондентов при проведении аудита HR-брендинга компании

Таблица А.2 - Распределение ответов респондентов при проведении аудита HR-брендинга компании

Вопрос	Вариант ответа		
	да	нет	Затрудняюсь ответить
Блок 1 Информированность персонала о ценностях, миссии и структуре компании			
Вопрос 1.1	1	41	8
Вопрос 1.2	5	36	9
Вопрос 1.3	0	43	7
Вопрос 1.4	0	48	2
Блок 2 Информированность персонала о корпоративной культуре и оценка психологического климата компании			
Вопрос 2.1	10	32	8
Вопрос 2.2	31	5	4
Вопрос 2.3	40	7	3
Вопрос 2.4	26	13	11
Вопрос 2.5	3	35	12
Блок 3 Оценка уровня развития коммуникаций в компании			
Вопрос 3.1	43	7	0
Вопрос 3.2	3	42	5
Вопрос 3.3	39	9	2
Вопрос 3.4	18	27	5
Вопрос 3.5	41	3	6
Вопрос 3.6	11	39	0
Вопрос 3.7	33	17	0
Вопрос 3.8	5	36	9
Блок 4 Оценка уровня лояльности и удовлетворенности персонала в компании			
Вопрос 4.1	25	12	13
Вопрос 4.2	21	27	2
Вопрос 4.3	39	3	8
Вопрос 4.4	7	39	4
Вопрос 4.5	2	40	8
Вопрос 4.6	40	3	7
Вопрос 4.7	37	4	9

Приложение Б

Анкета опроса персонала компании для оценки внутреннего имиджа компании

Уважаемые коллеги! Просим Вас принять участие в опросе, посвященному исследованию внутреннего имиджа компании. Из представленных ниже вопросов выберите один, наиболее верный, по Вашему мнению, ответ. Отметьте свой ответ по каждому вопросу любым удобным для Вас способом.

Блок 1 Внутренний имидж компании

Вопрос 1.1. Состояние морального климата в коллективе

Варианты ответа:

- 1) Устраивает полностью
- 2) Работать некомфортно, не устраивает
- 3) Мне все равно, независимо от атмосферы вокруг меня, я просто выполняю свою работу

Вопрос 1.2. Оплата труда

Варианты ответа:

- 1) У меня нет претензий по оплате за мой труд вообще
- 2) Схема оплаты труда мне понятна, но не устраивает уровень оплаты труда
- 3) Схема оплаты мне не понятна, но оплата за труд меня устраивает

Вопрос 1.3. Социальный пакет и адресная поддержка

Варианты ответа:

- 1) Мне нравится, что кроме оплаты труда компания предоставляет адресную поддержку и социальный пакет
- 2) Пусть лучше повысят оплату труда, не тратят деньги на адресную поддержку и социальный
- 3) не нужна адресная поддержка, лучше усилить социальный пакет

Вопрос 1.4. Перспективы в компании для карьерного роста

Варианты ответа:

- 1) У меня они есть
- 2) У меня их нет
- 3) Мне все равно (все и так устраивает, или я скоро поменяю работу)

Вопрос 1.5. Известность компании на рынке труда как работодателя

Варианты ответа:

- 1) На момент трудоустройства я мало что знал о компании
- 2) Известная мне на момент трудоустройства информация о компании никак не повлияла на мое решение о трудоустройстве
- 3) Мне все равно на известность компании на рынке труда, лишь бы нормально и стабильно платили

Вопрос 1.6. Информационная открытость компании и доступность ее руководства для персонала

Варианты ответа:

- 1) Меня все устраивает
- 2) В целом, меня все устраивает, но доступность к руководству могла бы быть лучшей
- 3) Не устраивает, руководство закрыто от персонала

Блок 2 Удовлетворенность работой в компании

Вопрос 2.1. Нравится ли Вам работа в компании?

Варианты ответа:

- 1) В целом, да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

Вопрос 2.2. Довольны ли Вы тем, что делаете на своей должности?

Продолжение Приложения Б

Варианты ответа:

- 1) В целом, да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

Вопрос 2.3. Соответствует ли существующий уровень коммуникации с руководством Вашим ожиданиям?

Варианты ответа:

- 1) В целом, да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

Вопрос 2.4. Удовлетворены ли Вы своим повседневным общением с коллегами?

Варианты ответа:

- 1) В целом, да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

Вопрос 2.5. Устраивает ли Вас обратная связь с Вашим руководителем?

Варианты ответа:

- 1) В целом, да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

Вопрос 2.6. Реализовались ли Вы на своей должности в компании?

Варианты ответа:

- 1) В целом, да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

Вопрос 2.7. Устраивает ли Вас применяемая в компании система мотивации?

Варианты ответа:

- 1) В целом, да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

Вопрос 2.8. Удовлетворены ли Вы бытовыми условиями на своем рабочем месте?

Варианты ответа:

- 1) В целом, да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

Вопрос 2.9. Удовлетворены ли Вы установленным в компании режимом работы и отдыха?

Варианты ответа:

- 1) В целом, да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

Продолжение Приложения Б

Распределение ответов респондентов на опрос по внутреннему имиджу компании

Таблица Б.1 - Распределение ответов респондентов на опрос по внутреннему имиджу компании

Вопрос	Вариант ответа		
	1	2	3
Блок 1 Внутренний имидж компании			
Вопрос 1.1	10	33	7
Вопрос 1.2	12	29	9
Вопрос 1.3	13	34	3
Вопрос 1.4	13	22	15
Вопрос 1.5	16	18	16
Вопрос 1.6	18	14	18
Блок 2 Удовлетворенность работой в компании			
Вопрос 2.1	35	14	1
Вопрос 2.2	32	14	4
Вопрос 2.3	17	31	2
Вопрос 2.4	46	2	2
Вопрос 2.5	42	7	1
Вопрос 2.6	39	10	1
Вопрос 2.7	11	38	1
Вопрос 2.8	45	4	1
Вопрос 2.9	43	6	1
Вопрос 2.10	12	31	7

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «Лабиринт-Волга»

Таблица В.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «Лабиринт-Волга»

Отчет о финансовых результатах		за период с 1 января по 31 декабря 20 21 г.		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2021
Организация	по ОКПО			
_____ ООО «Лабиринт-Волга»				
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			

Вид экономической деятельности	по ОКВЭД			
_____ Розничная торговля				
Организационно-правовая форма/форма собственности	ООО			
_____ Общество с ограниченной ответственностью				
Общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС			

Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	За Январь - декабрь 20 21 г.	За Январь - декабрь 20 20 г.
	Выручка	8 376 903	7 756 456
	Себестоимость продаж	(7 368 367)	(6 701 468)
	Валовая прибыль (убыток)	1008536	1054988
	Коммерческие расходы	(342790)	(367800)
	Управленческие расходы	(444631)	(332820)
	Прибыль (убыток) от продаж	251 115	354 368
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	-	-
	Прочие доходы	-	-
	Прочие расходы	(221267)	(338940)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	29848	15428
	Текущий налог на прибыль	(12630)	(13177)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	17 218	2 251

