

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 HR-бренд компании-работодателя  
(на примере ООО «РОМЕКС-ПС»)

Обучающийся

О.В. Богинская

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: О.В.Богинская.

Тема работы: «Разработка мероприятий, улучшающих HR-бренд компании-работодателя на примере ООО «РОМЕКС-ПС».

Научный руководитель: С.О. Шаногина

Цель исследования – разработка мероприятий, улучшающих HR-бренд компании-работодателя.

Объект исследования – ООО «РОМЕКС-ПС», основным видом деятельности которого является – работы бетонные и железобетонные, код по ОКВЭД – 43.99.4.

Предмет исследования – управленческие и организационно–экономические отношения, влияющие на HR-бренд компании.

Методы исследования – статистическая обработка результатов, теоретическое обобщение, факторный анализ, индукция, дедукция, прогнозирование, синтез, моделирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: при проведении анализа HR-бренд компании в ООО «РОМЕКС-ПС» были выявлены проблемы и предложены пути их решения. Предложены мероприятия, улучшающие HR-бренд компании-работодателя в ООО «РОМЕКС-ПС».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия будут применены в системе брендинга компании ООО «РОМЕКС-ПС».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы, без приложений – 70 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 18, рисунков – 14, формул – 17.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты HR-бренда компании-работодателя.....	6
1.1 Понятие, сущность и история развития исследований бренда работодателя .....	6
1.2 Процесс формирования бренда компании-работодателя .....	12
2 Анализ бренда компании-работодателя ООО «РОМЕКС-ПС».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «РОМЕКС-ПС» .....	22
2.2 Анализ HR-бренда компании ООО «РОМЕКС-ПС».....	32
3 Разработка мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя.....	45
3.1 Пути улучшения HR-бренда компании .....	45
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	58
Заключение .....	63
Список используемых источников.....	66
Приложение А Вакансия слесаря-ремонтника 4 разряда, размещенная на Хедхантер.....	71

## Введение

В последние несколько десятилетий существенно меняются подходы к управлению персоналом и всеми связанными с ним процессами. Персонал – важнейший ресурс организации, от него зависит функционирование всех процессов в компании. Условия внешней и внутренней среды для компании постоянно меняются и требуют к себе внимания и оперативного реагирования на данные изменения. Управление персоналом позволяет приспособливаться к изменениям среды. Поиск и подбор персонала являются одними из ключевых задач в системе управления персоналом. Для их решения используются различные инструменты, одним из которых является бренд работодателя. Данный инструмент используется в системе управления персоналом не так давно, но при правильном применении дает значительные результаты. Бренд работодателя является эффективным средством повышения привлекательности компании в глазах соискателей. Создание положительного имиджа и репутации компании является очень важной стратегической задачей, стоящей перед компанией. Повышая таким образом привлекательность компания создает фундамент для подбора персонала высокого уровня и квалификации, который в дальнейшем обеспечит эффективность функционирования организации.

Рынок труда на сегодняшний день является высококонкурентным. Спрос на высококвалифицированный персонал превышает предложение. Во многих сферах сегодня персонал выбирает работодателя, а не наоборот. Такая ситуация на рынке труда ведет к снижению лояльности трудовых ресурсов к работодателю, повышает мобильность сотрудников и создает дефицит опытных кадров. Увеличиваются сроки закрытия вакансий. Однако, даже в такой ситуации многие компании не уделяют необходимого внимания созданию эффективно работающего бренда компании и в результате получают повышенную нагрузку на службу подбора персонала, дополнительные издержки на закрытие вакансий, высокую текучесть кадров. Продвижение

привлекательного представления о компании на сегодняшний день является важным и значимым инструментом, влияющим не только на сферу управления персоналом, но и на развитие компании в целом.

Методологическая основа бакалаврской работы состоит из общенаучных методов: статистических данных, анализа, синтеза, методов сравнительного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ООО «РОМЕКС-ПС», основным видом деятельности которого является – работы бетонные и железобетонные, код по ОКВЭД – 43.99.4.

Предмет исследования – управленческие и организационно–экономические отношения, влияющие на HR-бренд компании.

Цель исследования – разработка мероприятий, улучшающих HR-бренд компании ООО «РОМЕКС-ПС».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты формирования HR-бренда.
- провести анализ системы формирования HR-бренда компании ООО «РОМЕКС-ПС».
- разработать мероприятия по улучшению HR-бренда компании ООО «РОМЕКС-ПС».

В первом разделе исследования рассмотрены теоретические аспекты формирования HR-бренда компании: раскрыто понятие HR-бренда компании, его сущность, история развития исследований HR-бренда компании и процесс формирования HR-бренда компании. Во втором разделе дана краткая характеристика деятельности компании, рассмотрены и проанализированы социально-экономические показатели организации и проведен анализ формирования HR-бренда компании ООО «РОМЕКС-ПС». Третий раздел посвящен разработке мероприятий по улучшению HR-бренда компании ООО «РОМЕКС-ПС» и определению эффективности предложенных мероприятий.

## **1 Теоретические аспекты HR-бренда компании-работодателя**

### **1.1 Понятие, сущность и история развития исследований бренда работодателя**

Понятие «бренд» подразумевает под собой несколько трактовок. Он может рассматриваться с позиции стратегии компании и с позиции потребителя. С позиции стратегии бренд необходим для снижения рисков во время деятельности компании, для создания узнаваемости и идентификации компании на рынке. С позиции потребителя бренд также играет роль узнаваемости и восприятия компании на рынке труда, ассоциативного восприятия потребителем, коммуникации [44].

В 1996 году впервые понятие «бренд работодателя» ввели Тим Эмблер и Симон Бэрроу. С их точки зрения бренд работодателя – это репутация организации, которая включает в себя набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, отличных от других компаний. Они писали: «Концепция «бренд как личность» необходима для понимания отношений между работодателями и их персоналом. Люди превозносятся как самый важный ресурс компании, как ее величайшие активы. На эффективность работы сотрудников, а, следовательно, и компании, влияют осведомленность, позитивное отношение к «бренду», лояльность и доверие к тому, что «бренд» существует для сотрудника» [6].

Существует еще одно определение бренда – Петербургская школа связей с общественностью раскрывает данное понятие в своем учебнике «Основы пиарологии». По их мнению, «бренд – это комплекс представлений потребителя о торговой марке, включающей в себя набор стереотипов, символов и эмоциональных ощущений» [29].

Армстронг М., Тейлор С. Предлагают следующее определение: Бренд работодателя – это «образ хорошего работодателя, который предлагает организация» [2].

HR-бренд – многокомпонентное понятие [18]. «Формирование репутации компании на рынке труда начинается с внутренних процессов: сотрудники оценивают корпоративную культуру, возможности профессионального развития, менеджмент. В дальнейшем это влияет на формирование внешнего HR-бренда: известность и престиж работодателя. Чем популярнее компания на рынке труда, тем более квалифицированные кадры она будет привлекать к сотрудничеству. Это в свою очередь влияет на качество производимых товаров или услуг» [38].

Бренд работодателя – «долгосрочная стратегия, которая охватывает все усилия организации по формированию привлекательного и актуального предложения работодателя и продвижения его с целью выделить работодателя среди конкурентов и создать привлекательный имидж и репутацию работодателя, чтобы донести до существующих и потенциальных сотрудников, что компания является местом для работы с определенными характеристиками. Стратегия брэндинга работодателя обеспечивает компании возможности для хорошего позиционирования на рынке труда и помогает в реализации долгосрочных стратегических бизнес-целей, а также благоприятно влияет на компании стейкхолдерами и обществом в целом» [30].

В законодательстве России не закреплено понятие «бренд», однако используется такие термины как «товарный знак», «знак обслуживания», «фирменное наименование» [34].

«Бренд работодателя» можно определить, как «пакет функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых трудоустройством и отождествляемых с компанией-работодателем» [6].

Некоторые авторы иногда дают не очень точные формулировки касательно бренда работодателя, а также приравнивают такие понятия как «бренд», «имидж» и «репутация» к понятию «бренд работодателя». На сегодняшний день в России отсутствует единый термин «бренд работодателя». В современной науке на данный момент смешаны понятия «бренд

работодателя» и «брендинг работодателя». Однако, за рубежом данные понятия разделяются [17].

Обобщив все определения, можно сделать вывод, что бренд работодателя – это представление сотрудников и потенциальных кандидатов о компании как о привлекательном месте работы.

Бренд работодателя очень важен и в плане рекрутинга – подбора и отбора, и в плане работы с уже имеющимися работниками для их сохранения и удержания. На данный момент существует множество инструментов для создания бренда работодателя, которые помогают компании выстроить сильный работающий бренд.

Работники компании являются ее первым рынком. Такие темы, как «внутренняя реклама» и «внутренний брэндинг», недавно вошли в маркетинговый лексикон. Одним из компонентов внутреннего маркетинга, который все еще недостаточно развит, является «брэндинг работодателя» и, в частности, «привлекательность работодателя». «Привлекательность работодателя определяется как предполагаемые преимущества, которые потенциальный сотрудник видит в работе в конкретной организации. Это представляет собой важную концепцию в наукоемких контекстах, где привлечение сотрудников с превосходными навыками и знаниями является основным источником конкурентного преимущества» [6].

Некий образ компании, который формируется в сознании человека, принято называть имиджем. Однако, имидж формируется в сознании каждого человека и не всегда соответствует реальности. Он создается в информационной среде при помощи маркетинговых инструментов. Компании осознанно создают определенный имидж посредством средств массовой информации, таких как: телевидение, интернет, радио и др. Имидж – это, как правило, искусственно созданное мнение о компании и часто может быть основано как на событиях реальных, так и на искусственно смоделированных.

Часто бренд работодателя трактуется как репутация работодателя и пересекается с понятием имидж. Однако, репутация, в отличие от имиджа,



создается за более длительный срок и зависит не столько от того, что транслируется через средства массовой информации, а больше о того, как действует компания, как относится к своим работникам, как формирует взаимодействие с ними. Полученная информация оценивается людьми и складывается в каждом уме как определенное представление о компании.

Но ни репутация, ни имидж не отражают полностью значения понятия бренд работодателя, так как оно включает в себя не только образ, который складывается у людей, но и другие компоненты. Бренд работодателя – это и репутация, и имидж, и образ, и набор преимуществ и ценностей компании, которое у нее накоплено и соответствует реальности. Это некая уникальность компании, которая отличает ее от других компаний на рынке труда и создает ее привлекательность для соискателей. Бренд работодателя – это инструмент управления компанией. При разработке бренда осуществляется баланс внутренних и внешних факторов, таких как ценности, корпоративная уникальность, репутация и имидж. Бренд работодателя базируется на управлении человеческими ресурсами. Сегодня для успешной работы компании важна вовлеченность руководителей всех уровней в управление HR-процессами, которые настраиваются таким образом, чтобы подтверждать созданный бренд работодателя.

Конечно, бренд работодателя – это не только имидж, который распространяется на рынке труда для привлечения внимания соискателей. «В современных условиях он является набором эмоциональных впечатлений о предприятии человека, выступающего в роли работника, а также получаемого им опыта взаимодействия по горизонтали и вертикали внутри его. Направление вектора, в котором происходит формирование восприятия организации, определяет ценностное предложение работодателя. Это аналог уникального ценностного предложения в маркетинге, применяемого для развития и продвижения внешних продуктов компании для аудитории потребителей» [16].

В целом, HR-бренд складывается из нескольких компонентов, представленных на рисунке 1.

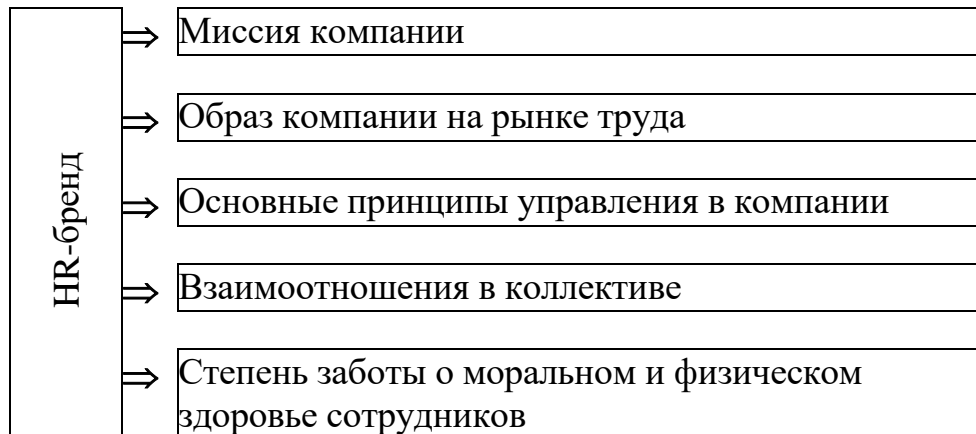


Рисунок 1 – Компоненты для создания HR-бренда [15]

- миссия компании. Она содержит стратегические цели, способы и возможности достижений этих целей, развитие компании;
- образ компании на рынке труда. Он содержит в себе ценности компании, традиции, принципы работы, которые влияют на привлекательность компании для соискателей [14];
- основные принципы управления в компании. Они включают в себя процедуры и системы управления персоналом в компании, которые создают определенные правила и нормы, определяющие степень уверенности работников в завтрашнем дне [13];
- взаимоотношения в коллективе, уровень партнерства, обеспечивающего поддержку и заботу, желание развиваться и достигать совместно новых целей [12];
- степень заботы о моральном и физическом здоровье сотрудников, их развитии, условия и состояние рабочих мест, которые влияют на заинтересованность и сопричастность людей к происходящему в компании и её достижениям [11].

Развитие HR-брендинга обусловлено многими факторами. Они представлены на рисунке 2. Основной из них – снижение количества рабочей силы на рынке труда. С каждым годом идет тенденция к снижению количества

населения трудоспособного возраста, что приводит к дефициту рабочей силы. В связи с этим количество соискателей на вакансию становится все меньше, количество вакансий увеличивается. Разрыв между ожиданиями работодателей и предложением от кандидатов прогрессирует [10].

По данным платформы Хедхантер «уровень дефицита кадров достиг максимальных значений за всю историю наблюдений – hh.индекс по итогам июня 2023 года опустился до 3,1 пункта. Эксперты рынка труда признают: проблема пока не достигла национального масштаба, но о ней говорят на самом высоком уровне» [45].

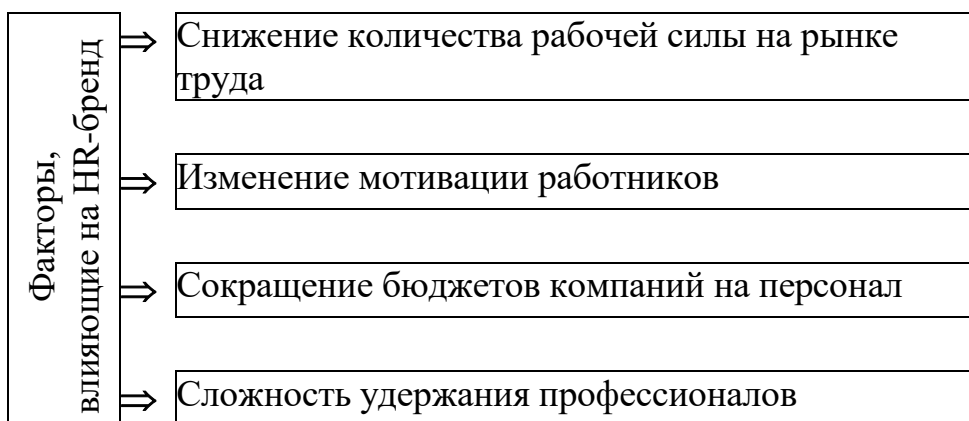


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на HR-бренд [9]

«Сегодня в России рекордно низкая безработица, чем можно, безусловно, по праву гордиться, однако у этого достижения есть и обратная сторона медали – это трудности, связанные с подбором сотрудников, дефицитом кадров» [45]. Из вышесказанного следует, что на сегодняшний день выбирает не работодатель, а работник и для подбора хороших специалистов требуется все более серьезные способы привлечения соискателей [8].

Еще одним фактором является изменение мотивации работников. На сегодняшний день финансовая составляющая хоть и является определяющей для многих соискателей, однако, при прочих равных условиях кандидаты выбирают те компании, которые помимо достойной оплаты труда предлагают дополнительные меры стимулирования [7]. Так, выбирая компанию, люди

отдают предпочтения той, которая стабильна, вкладывает средства в развитие своих работников, обеспечивает им другие материальные и моральные блага. Все меры стимулирования и мотивации в компании являются основной создания бренда работодателя [6].

Сокращение бюджетов компаний на персонал также является одним из факторов развития HR-брендинга [4]. За последние пару лет многие компании были вынуждены оптимизировать штатную численность, что подразумевало под собой сокращение и увольнение работников. Данные процедуры, как правило, оставляют негативное впечатление о компании, что в последующем влияет на репутацию и имидж компании. Для снижения негативных последствий используются программы аутплейсмента, которые являются одним из элементов HR-брендинга [5].

Следует помнить одну очень важную закономерность, которая существует у бренда работодателя – «он формируется и развивается независимо от того, занимается ли компания брендингом или нет. Люди, соприкасаясь с внутренним содержанием организации, становятся невольно носителем информации о ней. Сложность лишь в том, что на необработанной даже плодородной почве редко вырастает нечто более ценное, чем сорняк. По этой причине маловероятно, что сильный HR бренд сформируется сам собой в том виде, который будет благоприятно способствовать развитию бизнеса» [31].

## **1.2 Процесс формирования бренда компании-работодателя**

В мире ежегодно проводится исследование бренда работодателя Randstad. Это репрезентативное исследование, которое основано на восприятии большой аудитории и аккумулирующее результаты успешного опыта изучения HR-бренда прошлых лет. Данное исследование проводится в виде независимого опроса более чем 190 000 респондентов в 34 странах мира, в том числе в России. Это количество респондентов совокупно составляет более 80% глобальной экономики. Оно проводит оценку привлекательности брендов работодателей

выдающихся компаний, которые известны населению в составе не менее 10% от общей численности страны. Итоги исследования включают в себя ценные инсайты, которые помогают развивать бренд работодателя [3].

В исследовании определена дорожная карта развития бренда работодателя. На основе этой дорожной карты строятся шаги по построению HR -бренда. Она представлена на рисунке 3 [2].



Рисунок 3 – Дорожная карта развития бренда работодателя

Исследование определяет наиболее важные условия для потенциальных сотрудников при выборе работодателя. Существует рейтинг ключевых критериев при выборе работодателя. Он включает в себя 16 ключевых критериев выбора работодателя. Основными из них являются следующие критерии:

- хорошая оплата труда;

- финансовая стабильность;
- возможности карьерного роста;
- приятная рабочая атмосфера;
- интересная работа [1].

Рейтинг ключевых критериев выбора работодателя представлен на рисунке 4.



Рисунок 4 – Рейтинг ключевых критериев при выборе работодателя.

Самым важным критерием является хорошая оплата труда и финансовая стабильность. «Финансовая стабильность значима в России и чаще упоминается женщинами, людьми с высшим образованием и людьми в возрасте 35 лет и старше. Так же им важна хорошая оплата труда. Карьерный рост, приятная рабочая атмосфера и интересная работа входят в топ-5 важных критериев, имеют близкие значения, но значительно отличаются от двух самых важных. Сотрудники с образованием ниже среднего менее требовательны. Для такой категории людей основными являются три первых критерия: финансовая стабильность, хорошая оплата труда и карьерный рост» [31].

Российские работодатели имеют высокий рейтинг по критериям хорошей репутации и финансовой стабильности. Женщины оценивают своих работодателей выше, чем мужчины по критерию хорошей репутации и безопасной среды. Мужчины более высоко оценивают оплату труда и карьерный рост. Карьерный рост выделяется как третий по значимости фактор для сотрудников, однако в стране существует мнение, что работодатели отстают, предлагая такие возможности. Поэтому необходимо, чтобы работодатель в России уделял больше внимания карьерному росту сотрудников. «Сотрудники, сменившие работу, больше ценят обучение в ценностном предложении работодателя, чем сотрудники, которые не меняли работу в последнее время. Для поиска нового работодателя «синие воротнички» используют в основном сайты поиска работы. «Белые воротнички» чаще, чем «синие воротнички», находят работу с помощью Google (22%) и рекрутеров (8%)» [32].

Понимание разрыва в предложении работодателя и его восприятии у потенциальных сотрудников позволяет направленно развивать бренд работодателя. «Кроме того, сравнительный анализ того, что сотрудники воспринимают как предложение их нынешнего работодателя, дает больше информации о пробелах, которые необходимо восполнить» [33]. Восприятие предложения работодателей в России отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Восприятие предложения работодателей в России [28]

-	Предложение текущего работодателя	Предложение российских работодателей	Предложение идеального работодателя
1 место	Хорошая репутация	Финансовая стабильность	Хорошая оплата труда
2 место	Финансовая стабильность	Хорошая репутация	Финансовая стабильность
3 место	Гарантии занятости	Безопасная рабочая среда	Карьерный рост
4 место	Безопасная рабочая среда	Гарантии занятости	Приятная рабочая атмосфера
5 место	Приятная рабочая атмосфера	Хорошая оплата труда	Гарантии занятости
6 место	Баланс между работой и личной жизнью	Карьерный рост	Баланс между работой и личной жизнью

Продолжение таблицы 1

-	Предложение текущего работодателя	Предложение российских работодателей	Предложение идеального работодателя
7 место	Хорошая оплата труда	Приятная рабочая атмосфера	Хорошая репутация
8 место	Социальная ответственность	Баланс между работой и личной жизнью	Возможность удаленной работы
9 место	Карьерный рост	Социальная ответственность	Безопасная рабочая среда
10 место	Возможность удаленной работы	Возможность удаленной работы	Социальная ответственность

Работодатели с трудом принимают факт, что сотрудники воспринимают их совсем не так, как им бы хотелось. Бывают ситуации, когда hr-менеджеры считают, что в компании дружественная обстановка, сплоченный коллектив, а работники не разделяют их точку зрения, порой даже имеют противоположное мнение [27].

Процесс построения бренда работодателя – это «процесс, во время которого настраивается и корректируется ядро бренда – его ДНК, идентичность, ценностное предложение, на следующем этапе посредством различных платформ формируются отдельные продукты, которые затем с помощью каналов коммуникации доходят до конечной аудитории и формируют у нее с учетом внешних факторов влияния устойчивый образ организации, как работодателя» [33].

Сильный бренд работодателя – абсолютно практичный инструмент. Он работает на привлечение, мотивацию и удержание сотрудников. «Результат работы бренда работодателя – это адресованное целевой аудитории ценностное предложение работодателя. Специалисты по HR-брендингу его называют EVP (Employee Value Proposition – ценностное предложение работодателя). EVP – это короткое предложение, которое объясняет кандидатам, чем работодатель отличается от других игроков на рынке и почему стоит сделать выбор в его пользу. У каждой компании есть что-то уникальное, нужно только это нащупать и правильно сформулировать. Ценностное предложение работодателя нельзя



«придумать», но можно найти, ведь оно должно соответствовать реальной ситуации внутри компании» [31].

Ценностное предложение формулирует причины, по которым у той категории специалистов, которые интересуют компанию, возникает желание:

- работать в компании (привлечение);
- работать в компании с высокой отдачей (вовлеченность);
- остаться в компании на длительный срок (удержание) [26].

EVP – ключевое сообщение о сильных сторонах работодателя. Оно должно быть креативно оформлено – должен быть создан слоган, дизайн, видеоролики и т.п.

Компаниями используются самые разные способы выбора критериев, которые создают ценностное предложение работодателя. Одними из самых популярных моделей являются Universum и Censydiam. Последняя включает в себя 8 блоков, отражающих потребности и мотивацию работников:

- удовольствие,
- единение,
- принадлежность,
- безопасность,
- контроль,
- признание,
- власть,
- жизненная сила.

Они наглядно представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Модель ценностного предложения работодателя Censydiam

Для создания бренда работодателя необходимы следующие шаги, представленные на рисунке 6.

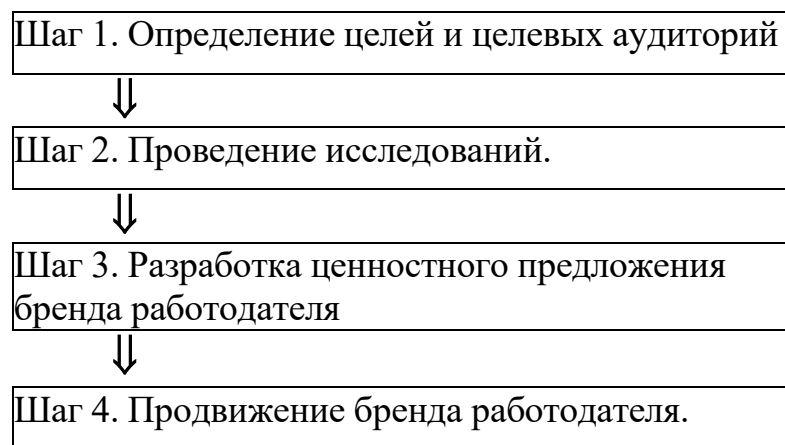


Рисунок 6 – Последовательность шагов в создании бренда работодателя

Шаг 1. Определение целей и целевых аудиторий. Первым шагом является определение целей. Они должны быть конкретными и вытекать из бизнес-плана и стратегии развития компании. В связи с тем, что цель коммерческой компании- прибыль, то стратегия должна быть направлена на положительный финансовый результат. Также необходимо определить конкретные целевые аудитории: внешние и внутренние. Первая категория – это соискатели, которых нужно привлечь, вторая – работающие в компании сотрудники. Бренд работодателя должен быть привлекательным не только для внешней аудитории, он обязательно должен быть интересным для нынешних сотрудников. Цель компании – стать привлекательным местом работы для них. «На уровне конкретных метрик эти цели можно выразить в:

- повышении узнаваемости бренда работодателя;
- снижении сроков закрытия вакансий;
- повышении процента принятых предложений о работе;
- поднятии на более высокую позицию в рейтингах работодателей;
- повышении уровня вовлечённости персонала;
- увеличении срока работы в компании» [24].

Шаг 2. Проведение исследований. Для начала необходимо определить состояние бренда работодателя на данный момент, понять сильные стороны, определить, хорошо ли компанию знает интересующая соискательская аудитория и насколько компания привлекательна в глазах данной аудитории как работодатель. Также необходимо учитывать бизнес-план компании и стратегию ее развития. «Ценностное предложение должно опираться на то, что важно и привлекательно для интересующей компанию целевой аудитории – ее мотивы вовлечения в процесс работы компании» [25].

Анализ конкурентов – важная составляющая при разработке бренда работодателя. Данный анализ необходим для выявления конкурентных преимуществ компании, а также для выявления недостатков, которые необходимо проработать и устранить [23].

Внутренние исследования могут включать в себя: мнение собственников и руководителей компании, сотрудников компании, других заинтересованных лиц. Внешние исследования включают в себя определение потребностей целевой аудитории соискателей – выявляются значимые факторы при поиске работы, приоритеты кандидатов. Также важным является «определение узнаваемости бренда работодателя у целевой аудитории соискателей и его привлекательность для неё» [25]. Важным внешним исследованием является конкурентный анализ – он выявляет основных конкурентов на рынке труда. Платформа Хедхантер предоставляет отчёт «Доноры-акцепторы» аналитического сервиса «Люди в цифрах». Этот инструмент показывает, из каких компаний приходят кандидаты и к каким работодателям уходят бывшие сотрудники [22].

Шаг 3. Разработка ценностного предложения бренда работодателя. «Анализ результатов исследований поможет найти точки соприкосновения сильных сторон работодателя с ключевыми потребностями целевой аудитории. Это и есть основа для ценностного предложения бренда работодателя» [43]. Его можно построить на одном или сразу нескольких преимуществах:

- соответствие реальности – не нужно выдать желаемое за действительное, оставаться собой – то есть, такой компанией, которой компания является на самом деле [21];
- «соответствие бизнес-стратегии и HR-стратегии компании;
- учёт потребностей ключевых целевых аудиторий [20];
- простая, чёткая и понятная формулировка;
- опора не только на рациональные, но и на эмоциональные элементы [41].

Созданная честная позиция позволит соискателю на входе понять, что его ждёт в реальности, оценить свои силы, чтобы сделать верный выбор» [42].

Шаг 4. Продвижение бренда работодателя. На данном этапе необходимы действия, которые будут продвигать и поддерживать созданный бренд. Продвинутый бренд будет привлекать потенциальных кандидатов и работать на

закрытие вакансий. Важную составляющую играют эффективные каналы коммуникации [40].

Подводя итоги по первой части работы можно сделать следующие выводы:

- бренд работодателя – это представление сотрудников и потенциальных кандидатов о компании как о привлекательном месте работы [39];

- HR-бренд складывается из нескольких компонентов: миссия компании, образ компании на рынке труда, основные принципы управления в компании, взаимоотношения в коллективе, степень заботы о моральном и физическом здоровье сотрудников [37];

- развитие HR-брендинга обусловлено многими факторами: снижение количества рабочей силы на рынке труда, изменение мотивации работников, сокращение бюджетов компаний на персонал [19];

- рейтинг ключевых критериев при выборе работодателя включает в себя 16 ключевых критериев выбора работодателя, основными из них являются: хорошая оплата труда, финансовая стабильность, возможности карьерного роста, приятная рабочая атмосфера, интересная работа [36];

- для создания бренда работодателя необходимы следующие шаги: определение целей и целевых аудиторий, проведение исследований, разработка ценностного предложения бренда работодателя, продвижение бренда работодателя [35].

## **2 Анализ бренда компании-работодателя ООО «РОМЕКС-ПС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «РОМЕКС-ПС»**

ООО «РОМЕКС-ПС» действует с 29 января 1999 г., ОГРН присвоен 28 сентября 2002 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г.Самары. Руководитель организации: директор Куракин Владислав Юрьевич. Юридический адрес ООО «РОМЕКС-ПС» - 445000, Самарская область, город Тольятти, Вокзальная улица, 54. Статус организации: действующая.

Основным видом деятельности является «Работы бетонные и железобетонные». Также зарегистрированы 8 дополнительных видов деятельности.

Организации Общество с ограниченной ответственностью «РОМЕКС-Промышленное строительство» присвоены ИНН 6320013151, ОГРН 1026301983740, ОКПО 48144731, ОКПО 48144731, ОКАТО 36440363000, ОКТМО 3674000000, ОКФС 16 Частная собственность, ОКОГУ 4210014 Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно, ОКОПФ 12300 Общества с ограниченной ответственностью.

Уставный капитал 5 000 000 руб. Среднесписочная численность - 96 сотрудников (2022г.) Специальный налоговый режим не применяется. Реестр МСП Статус: малое предприятие присвоен 1 августа 2016 г. Основной вид деятельности - Работы бетонные и железобетонные (43.99.4)

Согласно данным ЕГРЮЛ учредителями ООО «РОМЕКС-ПС» является Куракин Владислав Юрьевич - доля: 5 000 000 руб. (100%)

В судах организация выиграла 50% процессов в качестве истца и 20% в качестве ответчика, проиграла 5% процессов в качестве истца и 20% в качестве ответчика.

«Компания начала свою деятельность с 29 января 1999 г. и всегда специализировалась в области производства специальных материалов и работ по устройству высококачественных поверхностей: от покрытий на основе искусственных смол до промышленных бетонных полов. Компания располагает самым полным, современным и высокопроизводительным парком машин, оборудования и специализированных инструментов, требующихся для изготовления промышленных полов, отвечающих любым современным мировым требованиям» [46]. Компания входит в группу компаний ROMEX®, которая производит промышленные полы по всей России - это единый гарантийный партнер по всем вопросам устройства и ухода промышленного пола, включая производство материалов, их поставку и применение.

Проанализирована штатная численность компании, ее структура, главные организационно-экономические показатели, даны характеристики внешней и внутренней среде компании, определена технология организации в компании.

Организационная структура в ООО «РОМЕКС-ПС» линейно-функциональная. Структура компании представлена на рисунке 7.

Основным руководителем в компании является директор. Он осуществляет стратегическое руководство и определяет долгосрочную тактику управления компанией.

В его подчинении находятся два заместителя директора: заместитель директора по производству, заместитель директора по экономике.

У заместителя директора по экономике в подчинении несколько структурных подразделений, это – экономический отдел, юридический отдел, бухгалтерия, а также инспектор по кадрам. Заместитель директора по экономике руководит финансово-экономической деятельностью и отвечает полностью за финансовую составляющую компании.

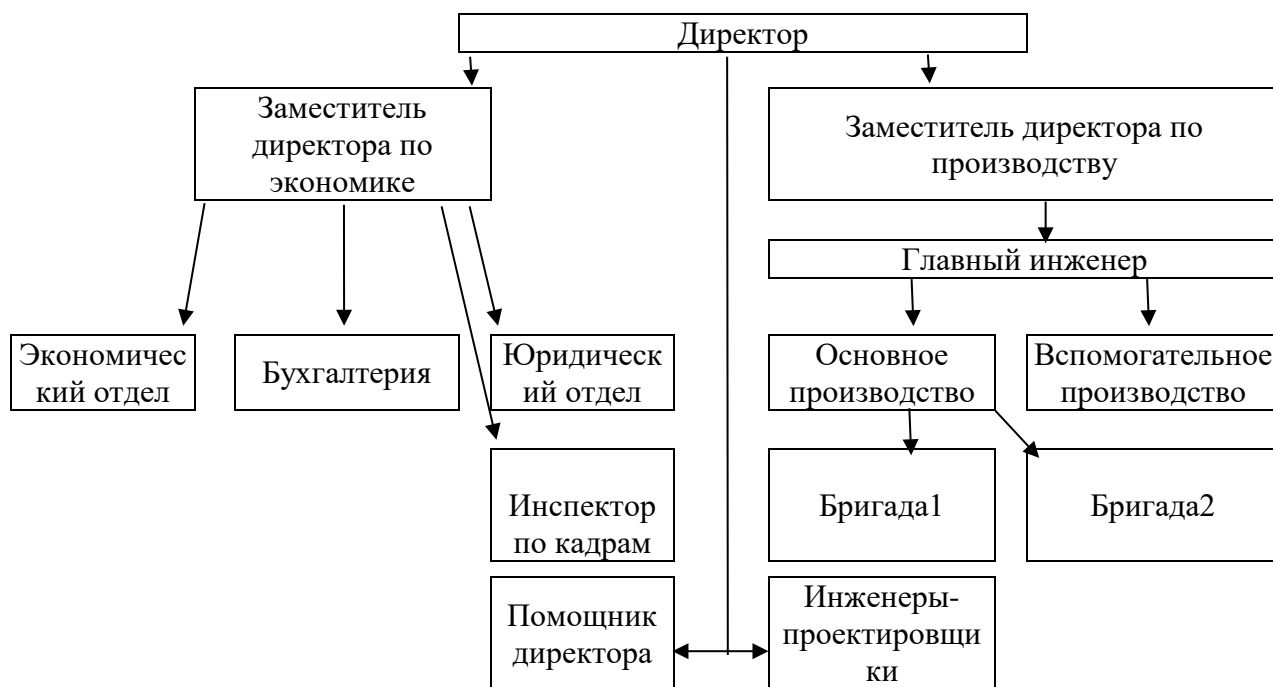


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «РОМЕКС-ПС»

Заместитель директора по экономике координирует деятельность всех подчиненных ему подразделений компании по разработке, составлению финансовых планов деятельности, координирует отчетность, осуществляет руководство и организацию работы по совершенствованию экономических методов управления компанией. Также заместитель директора по экономике отвечает за юридическое направление деятельности и управление персоналом.

Бухгалтерия – структурное подразделение компании ООО «РОМЕКС-ПС», является самостоятельным отделом, находится в подчинении заместителя директора по экономике. Осуществляет цели и задачи, которые поставлены перед отделом и определены в положении об отделе бухгалтерии:

- организация учета финансово-хозяйственной деятельности организации;
- контроль за сохранностью денежных средств организации и правильным их расходованием, соблюдением режима экономии, а также хозяйственного расчета.



Отделом руководит главный бухгалтер, который разрабатывает должностные инструкции для работников отдела. В отделе всего работают 5 человек; в отделе присутствуют следующие должности:

Бухгалтер-экономист – занимается ведением бухгалтерского и управленческого учета, проводит детальный анализ данных для определения текущего положения дел и планирования дальнейшей стратегии развития предприятия.

Бухгалтер – занимается ведением бухгалтерского учета, фиксирует и отражает факты хозяйственной деятельности компании.

Бухгалтер-материалист – осуществляет операции по движению ТМЦ в компании.

Бухгалтер по расчету заработной платы – занимается расчетом заработной платы, формированием отчетности, передачей в органы госнадзора и фонды сведений по каждому сотруднику.

Экономический отдел отвечает за формирование единой экономической политики компании. Проводит анализ состояния и тенденцию развития отрасли, осуществляет экономическое планирование, которое направлено на эффективное использование ресурсов, задействованных в процессе производства и реализации продукции. Отдел возглавляет начальник, в отделе присутствуют еще 2 должности экономиста.

Юридический отдел – самостоятельное структурное подразделение компании ООО «РОМЕКС-ПС», находится в подчинении заместителя директора по экономике. Руководит отделом старший юрист, в состав отдела входят 2 юрисконсульта. Цели перед отделом стоят следующие:

- защита прав и законных интересов компании;
- обеспечение сохранности собственности компании правовыми средствами;
- контроль за соблюдением законности в деятельности компании.

Работники отдела осуществляют правовую экспертизу проектов приказов, локальных нормативных актов компании, принимают участие в

разработке этих документов. Участвуют в рассмотрении претензий, представляют компанию в судах различных инстанций.

Инспектор по кадрам. Подчиняется заместителю директора по экономике. Осуществляет подбор, отбор кадров, планирование численности работников, составление штатного расписания и на его основе составление структуры компании. Инспектор по кадрам ведет кадровое делопроизводство в полном объеме.

Заместитель директора по производству возглавляет деятельность по определению производственной политики, стратегии увеличения объемов производства. Заместитель директора по производству контролирует состояние производства, анализирует производственную деятельность компании, определяет резервы производства, ликвидирует непроизводственные затраты.

В подчинении заместителя директора по производству находятся главный инженер и два производства: основное и вспомогательное. Основное производство отвечает за работы по изготовлению промышленных полов, вспомогательное производство обеспечивает процесс основного производства. В каждом производстве стоит начальник производства, который подчиняется главному инженеру.

Прием новых сотрудников осуществляется на основании изучения профессиональных и личных качеств претендентов, их документов. Документ, в котором отражено количество штатных единиц – штатное расписание, которое разрабатывается на основании утвержденной структуры. Штатное расписание утверждается один раз в год на следующий календарный год. В течение года при необходимости могут быть внесены изменения. Потребность в персонале осуществляется проведением анализа процессов труда, который выявляет незакрытые функции – те, которые не распределены между работниками. Проводится анализ штатной расстановки, сравнивается со штатным расписанием и определяются вакансии. Создается объявление о вакансии, которое размещается в средствах массовой информации. При

подборе персонала основной работой является работа с резюме. Резюме анализируется на соответствие требованиям вакансии, производится отбор наиболее лучших резюме, затем кандидаты приглашаются на первичное собеседование с инспектором по кадрам, затем направляются на собеседование к непосредственному руководителю. Непосредственный руководитель принимает решения о найме или об отказе соискателю.

Все работники ООО «РОМЕКС-ПС» работают на условиях трудового договора. Он заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя.

Прием на работу оформляется приказом директора ООО «РОМЕКС-ПС», изданным на основании заключенного трудового договора, и объявляется работнику под подпись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. При приеме на работу устанавливается испытательный срок до трех месяцев. Прием на работу осуществляется только исходя из деловых качеств Работника.

Адаптация персонала в компании ООО «РОМЕКС-ПС» заключается в наставничестве. Наставничество организуется на основании приказа директора. Руководство деятельностью наставников осуществляют руководители бригад. Кандидатуры наставников выдвигаются руководителями проектов. Наставник должен обладать способностями к работе с людьми и обучению профессии и может иметь одновременно не более двух подшефных. Назначение наставника производится при обоюдном согласии предполагаемого наставника и молодого специалиста, за которым он будет закреплен приказом директора с указанием срока наставничества. Как правило, наставник прикрепляется к молодому специалисту на срок не менее одного месяца. Замена наставника производится приказом директора в случаях: увольнения наставника; перевода на другую работу подшефного или наставника; привлечения наставника к дисциплинарной ответственности; психологической несовместимости наставника и подшефного.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «РОМЕКС-ПС» за 2020-2022 годы наглядно отражены в таблице 2.

Исходя из анализа данных таблицы 2 можно увидеть, что выручка увеличивается каждый год, в 2021 увеличение составило 1,5%, в 2021– 3,2%. Увеличивается также и себестоимость продаж на 1,8% и 2,8% в 2021 и 2022 годах соответственно. Валовая прибыль уменьшается на 16,9% в 2020 года, однако в 2022 увеличивается на 36,6%, за счет снижения себестоимости продаж. Прибыль чистая снижается в 2021 году на 60,2%, а в 2022 резко увеличивается на 110,8% за счет увеличения валовой прибыли и стабилизации коммерческих и управленческих расходов.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «РОМЕКС-ПС»

Наименование показателя	2020	2021	2022	2020-2021		2021-2022	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	504 256	511 704	528 142	7448	1,5	16438	3,2
Себестоимость продаж, тыс. руб.	496 523	505 281	519 365	8758	1,8	14084	2,8
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	7 733	6 423	8 777	-1310	-16,9	2354	36,6
Управленческие расходы, тыс. руб.	1 245	2 352	2 563	1107	88,9	211	9,0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1 425	2 147	2 158	722	50,7	11	0,5
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	5 063	1 924	4 056	-3139	-62,0	2132	110,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 050	1 539	3 245	-2511	-62,0	1706	110,8
Основные средства, тыс. руб.	65 024	71 205	73 256	6181	9,5	2051	2,9
Оборотные активы, тыс. руб.	98 256	96 875	98 452	-1381	-1,4	1577	1,6
Численность ППП, чел.	92	94	96	2	2,2	2	2,1
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	50 172	54 996	58 644	4824	9,6	3648	6,6
Производительность труда работающего, тыс. руб.	5 481	5 444	5 501	-37	-0,7	58	1,1

Продолжение таблицы 2

Наименование показателя	2020	2021	2022	2020-2021		2021-2022	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. р.	545	585	611	40	7,3	26	4,4
Оборачиваемость активов, раз	5,13	5,28	5,36	0,15	2,92	0,08	1,56
Рентабельность продаж, %	1,00	0,38	0,77	-0,63	-62,55	0,39	104,25
Рентабельность производства, %	1,01	0,38	0,77	-0,64	-62,79	0,40	105,06
Затраты на рубль выручки (коп)	99,00	99,62	99,23	0,63	0,63	-0,39	-0,39

Численность персонала с каждым годом стабильно увеличивается на 2,2%. В 2021 году количество работников составило 94 человека, а в 2022 – 96 человек. Увеличивается и среднегодовая заработная плата работников на 7,3% и 4,4% в 2021 и 2022 годах соответственно.

Оплата труда в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка производится 2 раза в месяц посредством зарплатных карт Сбербанка. 25 числа месяца, следующего за отработанным, производится выдача первой части заработной платы, а 10 числа месяца, следующего за отработанным, производится выдача второй части заработной платы. Накануне эти дней выдаются расчетные листы. Если какой-либо из этих дней попадает на выходной, то заработная плата переводится на карты Сбербанка накануне. Расчетные листы также выдаются накануне. Заработная плата включает в себя оклад и премию. Премия начисляется по показателям и варьируется от 50 до 70% от оклада. Заработная плата рабочего составляет 40-50 тысяч рублей в месяц. Заработная плата специалиста 30-60 тысяч в месяц, руководителя среднего звена 50-80 тысяч, руководителя высшего звена 120-180 тысяч. Ежегодно проводится компенсация заработной платы на уровень не менее 3% в год. Динамика роста заработной платы представлена на рисунке 8.

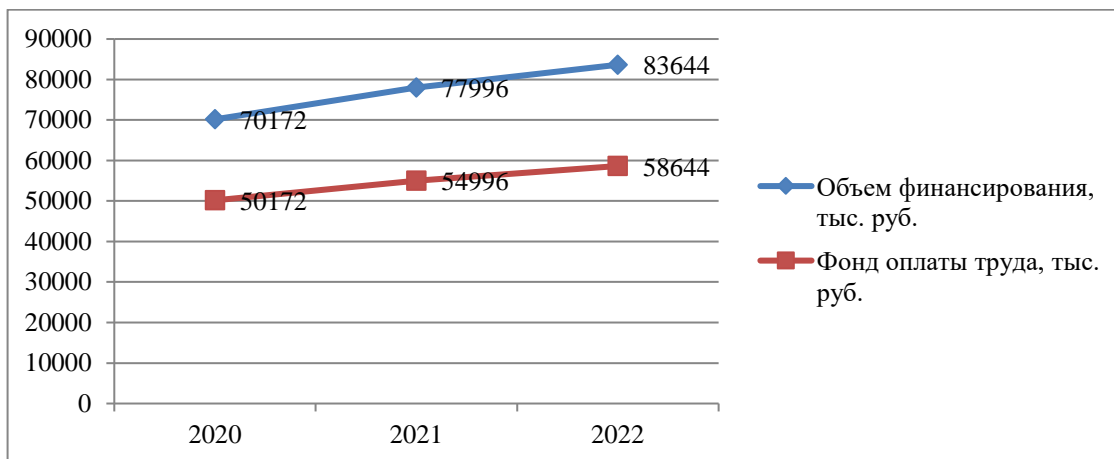


Рисунок 8 – Динамика роста заработной платы ООО «РОМЕКС-ПС»

Отдел бухгалтерии при расчете заработной платы руководствуется законодательством Российской Федерации и нормативными актами. Осуществляет все расчеты по оплате труда, производит удержания из нее, контролирует корректное распределение ФОТ, производит в установленные законом сроки оплату налогов и страховых взносов.

По данным ФНС за отчетный период 2021 года, компанией были уплачены налоги на сумму 49 420 238 руб. Это является признаком активно действующей компании.

Анализ работников компании по категориям, возрасту, стажу работы и выбытию. Анализ работников ООО «РОМЕКС-ПС» по категориям представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ работников ООО «РОМЕКС-ПС» по категориям

Категории работников	2020	% к общему количеству	2021	% к общему количеству	2022	% к общему количеству
Руководители (директор, его заместители)	3	3%	3	3%	3	3%
Руководители структурных подразделений	5	5%	6	6%	6	6%
Специалисты	14	15%	15	16%	16	17%
Служащие	1	1%	1	1%	1	1%
Рабочие	69	75%	69	73%	70	73%
Всего	92	100%	94	100%	96	100%

Анализ по категориям показывает, что в компании преобладающее количество работников – это рабочие. Их количество составляет 69 и 70 человек в 2021-2022 годах соответственно. Доля в 2021 и 2022 годах уменьшается и составляет 73% против 75% в 2020 году. Одновременно с этим увеличивается количество специалистов с 15% в 2020 году, до 17% в 2022 году. Состав работников относительно стабилен, руководящий состав практически не меняется за анализируемые годы.

Проведен анализ по стажу работы в организации. Он представлен на рисунке 9.

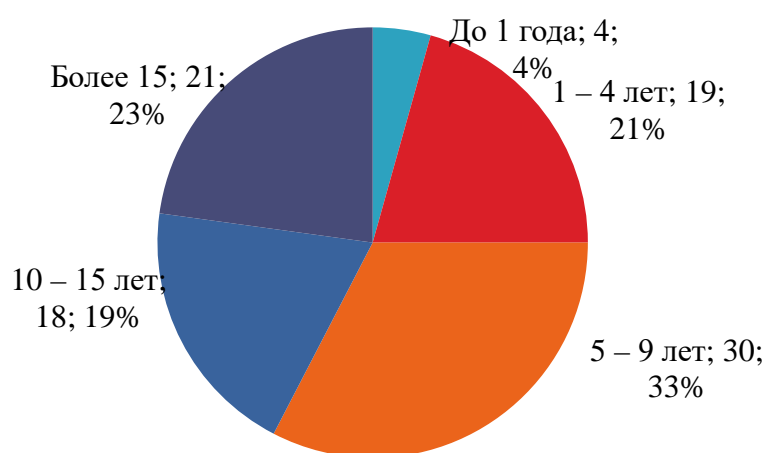


Рисунок 9 – Анализ работников по стажу работы в компании

Из приведенного рисунка видно, что преобладающее число работников компании имеют стаж работы от 5 до 9 лет. На втором месте количество работников со стажем в компании более 15 лет. Это те люди, которые стояли у истоков и поднимали компанию. Это в основном руководители, специалисты, рабочие. По представленным данным можно сделать вывод о том, что коэффициент закрепленности в компании достаточно высокий. В компании наблюдается очень низкое число новых работников. Это говорит о стабильности компании, однако, с другой стороны может привести к некоторому «застою» в компании, так как новые работники привносят в коллектив новые волны, веяния и благоприятно влияют на атмосферу.

## 2.2 Анализ HR-бренда компании ООО «РОМЕКС-ПС»

Для проведения анализа HR-бренда ООО «РОМЕКС-ПС» необходимо использовать дорожную карту, представленную на рисунке 3 в первой части исследования. Для начала проведем аудит бренда работодателя, включающий в себя историю бренда и внешнее восприятие компании.

Группа ROMEX начала свою деятельность в России с 1989 года и всегда специализировалась в области производства специальных материалов и работ по устройству высококачественных поверхностей: от покрытий на основе искусственных смол до промышленных бетонных полов. Правильный выбор промышленного пола жизненно важен. Группа ROMEX находит верные технические решения, какими бы ни были требования заказчика. По всей России для Вас работают более 10 дочерних и партнерских высококвалифицированных строительных компаний.

Группа ROMEX располагает самым полным, современным и высокопроизводительным парком машин, оборудования и специализированных инструментов, требующихся для изготовления промышленных полов, отвечающих любым современным мировым требованиям. Группа ROMEX - это единый гарантийный партнер по всем вопросам устройства и ухода промышленного пола, включая производство материалов, их поставку и применение.

Компания зарегистрирована 22 года назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам. Имеет большой уставный капитал, что является признаком надежности компании. Не входит в реестр недобросовестных поставщиков. По данным ФНС, в состав исполнительных органов компании не входят дисквалифицированные лица. Руководители и учредители ООО «РОМЕКС-ПС» не включены в реестры массовых руководителей и массовых учредителей ФНС.

В 2023 году были добавлены 5 дополнительных видов деятельности:



- 71.12.1 Деятельность, связанная с инженерно-техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля и авторского надзора;
- 71.12.15 Инженерные изыскания в строительстве;
- 71.20 Технические испытания, исследования, анализ и сертификация;
- 71.20.1 Испытания и анализ состава и чистоты материалов и веществ: анализ химических и биологических свойств материалов и веществ; испытания и анализ в области гигиены питания;
- 71.20.3 Испытания и анализ физико-механических свойств материалов и веществ.

Компания имеет свой фирменный знак, который используется на шаблонах документов, используется в рекламе, при размещении вакансий на платформах, на выпускаемой продукции.

В рамках исследования был проведен опрос всех сотрудников для понимания их восприятия бренда и выявления слабых сторон бренда. Опросник включал в себя 5 основных блоков: организация труда, оплата труда, отношения в коллективе, отношение с руководителем, дополнительные факторы. В опросе приняли участие 56 работников, это 58,3% от общего количества работников. Опросник представлен в таблице 4.

После проведения опроса был проведен анализ заполненных опросников и их перенос в сводную таблицу данных. Были проанализированы 58 опросников, выведены средние показатели из них.

Анализ показал, что самым слабым звеном является удовлетворение нужд работников и стиль управления. На третьем месте «с конца» находится размер заработной платы. Самым сильным являются условия труда и организация процесса труда, сроки выплаты заработной платы. Надо отметить, что действительно в компании заработная плата выплачивается регулярно, в установленный срок и денежные суммы разбиваются пропорционально на две части. Условия труда также находятся на высоком

уровне, так как компания обеспечивает работников хорошо оснащенными рабочими местами, самой новой техникой и оборудованием.

Таблица 4 – Опросник сотрудников для понимания их восприятия бренда и выявления слабых сторон бренда

Оцените по пятибалльной шкале удовлетворенность нижеперечисленными факторами работы	5 баллов – вполне удовлетворен 4 балла – в целом удовлетворен 3 балла – скорее удовлетворен, чем нет 2 балла – не удовлетворен 1 балл – абсолютно не удовлетворен	Отметьте звездочкой не более 6 самых значимых факторов	Отметьте звездочкой факторы, которые за последний год улучшились	Отметьте звездочкой факторы, которые за последний год ухудшились
<b>1. Организация труда</b>				
Организация процесса труда	5	-	*	-
Содержание процесса работы	4	*	-	*
Условия труда	5	-	*	-
<b>2. Оплата труда</b>				
Размер заработной платы	4	*	*	-
Система оплаты труда	4	-	-	-
Сроки выплаты заработной платы	5	-	-	-
<b>3. Отношения в коллективе</b>				
Отношения с коллегами	4	*	-	-
Внутрикорпоративная жизнь	2	-	-	*
Корпоративное взаимодействие	3	-	-	-
<b>4. Отношения с руководителем</b>				
Отношение с руководителем	5	-	-	-
Стиль управления	4	-	*	-
Возможность влиять на эффективность работы	4	-	*	-
Объективность оценки руководством работы подчиненных	5	-	*	-
Справедливое отношение к работникам	5	*	-	-
<b>5. Дополнительные факторы</b>				
Карьерный рост	3	*	-	*
Удовлетворение нужд работников	4	-	-	*
Информирование работников об изменениях в компании	4	-	*	-
Забота о здоровье работников	4	-	-	-
Доступность информации	4	*	-	-

Компания оплачивает корпоративную связь с лимитом минут, которых достаточно и для работы, и для личных переговоров. Это также является одним из видов доходов работников. Также компания предоставляет топливные карты, либо компенсирует оплату проезда работникам. Хочется отметить, что в компании отсутствует такой фактор, который был бы оценен на отметку 1 или 2, самый низкий показатель – это 3,5. Результаты представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Результаты опроса работников

Наиболее значимыми факторами в работе были признаны (в порядке убывания) следующие факторы: размер заработной платы, условия труда, отношения с коллегами, справедливое отношение к работникам, содержание процесса работы, карьерный рост. Они наглядно представлены на рисунке 11.

Анализ также показал, что за последний год улучшились следующие факторы: условия труда, содержание процесса работы, корпоративное взаимодействие, доступность информации. А ухудшились: размер заработной платы, справедливое отношение к работникам, организация процесса труда,

информирование работников об изменениях в компании, возможность влиять на эффективность работы, удовлетворение нужд работников.

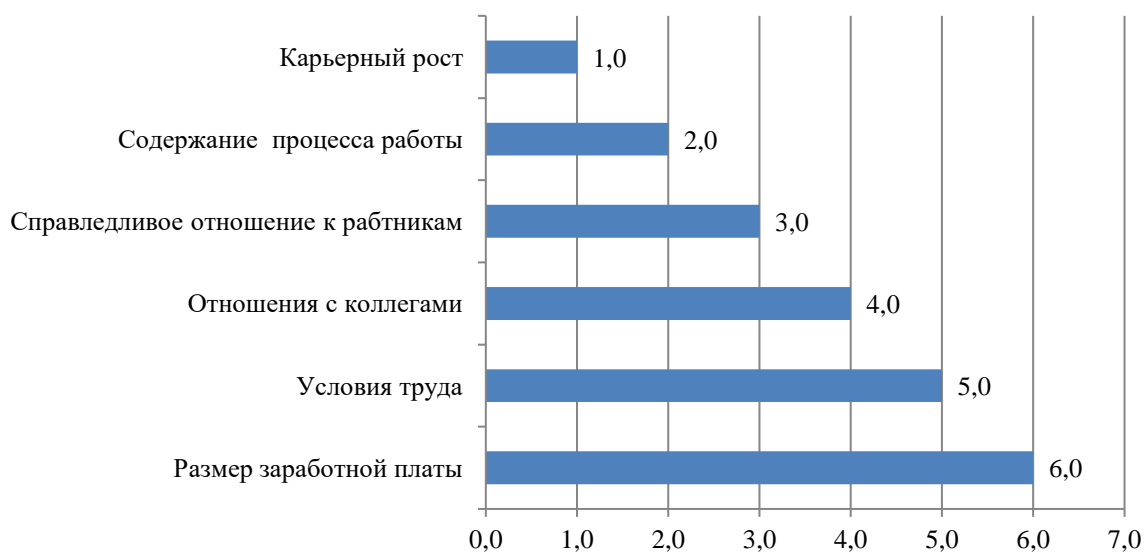


Рисунок 11 – Наиболее значимые факторы в работе

Для представления более полной картины удовлетворенности персонала его работой необходимо рассчитать коэффициент выбытия и текучести кадров. Эти коэффициенты показывают движение персонала по различным причинам. Уважительные причины выбытия не влияют на HR-бренд, а неуважительные – такие как увольнение по собственному желанию, нарушению трудовой дисциплины – напрямую влияют на формирование HR-бренда компании. Для начала представим на рисунке 12 причины выбытия работников.

Из представленного рисунка видно, что преобладающими причинами выбытия персонала является собственное желание. За нарушения трудовой дисциплины был уволен всего один работник в 2021 году. Также в 2020 году были уволены 2 работника по уважительным причинам: выход на пенсию и переезд на другое место жительства.



Рисунок 12 – Анализ причин выбытия работников ООО «РОМЕКС-ПС»

Из представленных данных рассчитаем коэффициент выбытия по формуле 1:

$$K_{\text{выб}} = \frac{\text{Количество выбывших}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (1)$$

$$K_{\text{выб}} 2020: 23/92=0,25$$

$$K_{\text{выб}} 2021: 21/94=0,22$$

$$K_{\text{выб}} 2022: 25/96=0,26$$

Как видно из рассчитанных формул коэффициент выбытия высокий, что говорит о низкой стабильности персонала.

Рассчитаем коэффициент текучести персонала. Он рассчитывает, как отношение выбывших за нарушения трудовой дисциплины и по собственному желанию к среднесписочной численности по формуле 2:

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Количество выбывших (нарушение и собств.желание)}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (2)$$

Ктек 2020:  $20/92=0,21$

Ктек 2021:  $19/94=0,20$

Ктек 2022:  $24/96=0,25$

Из приведенных расчетов можно сделать вывод, что коэффициенты текучести высокие в каждом из анализируемых периодов.

Коэффициенты высокие, несмотря на то, что в ООО «РОМЕКС-ПС» действует Положение о стимулировании работников. Стимулирующая часть фонда оплаты труда формируется в объеме 30% от фонда оплаты труда работников. Надбавки за результативность и качество работы вводятся с целью развития кадрового потенциала через стимулирование работников к повышению своего профессионального уровня, повышению эффективности трудового процесса, развитию активности и вовлеченности работников.

Фонд экономии заработной платы может быть использован на поощрительные выплаты следующего характера:

- за работу, не входящую в круг должностных обязанностей работника;
- успешное выполнение наиболее сложных работ, напряженность, интенсивность труда;
- конкретные успехи в труде.

Суммы доплат и надбавок, выплачиваемых по положению, включаются в расчет средней заработной платы. Размеры премий работников носят персонафицированный характер и определяются в каждом случае в зависимости от наличия средств фонда оплаты труда в части, предусмотренной на материальное поощрение работников. На премирование используются средства фонда экономии заработной платы. Премия выплачивается пропорционально фактически отработанному времени.

Нематериальная мотивация отражается в том, что работники имеют право на предоставление спец. одежды и обуви; обучение профессии. В компании существует традиция посвящать год той или иной тематике для

дополнительного стимулирования персонала. Например: год ребенка - при рождении ребенка выплачивается премия.

Далее в соответствии с дорожной картой проведем аудит бренда работодателя конкурентов. Для этого используем метод экспертных оценок. В качестве экспертов необходимо привлечь работников руководящего состава: главного инженера, заместителя директора по производству, заместителя директора по экономике. Экспертный состав проанализировал данные на платформе «Спарк» и сделал свои выводы относительно каждого конкурента. Все данные анализа экспертного состава представим наглядно в таблице 5.

Таблица 5 – Аудит бренда работодателя конкурентов

	ООО «АТС»	ЗАО «ЖСМ»	ООО «КОНТИНЕНТ-АГРО»	ООО «СКС-ТЕХНОЛОГИИ»	ООО «РЕГИОН ТРАНС»	ООО «ВИНСТ»	ООО «РОМЕКС-ПС»
Имидж: место в рейтинге компаний	5	4	4	3	4	3	4
Качество и экологичность материалов	5	3	4	3	4	4	5
Качество реализуемых товаров	4	4	5	4	4	3	5
Гарантийное обслуживание	4	4	3	4	3	3	5
Широкий ассортимент	3	2	3	5	5	4	4
Уровень цен	5	4	5	5	4	3	4
Культура обслуживания	5	4	3	3	4	4	4
Месторасположение офиса, наличие парковки, вывески	4	3	3	3	4	4	4
Квалификация персонала, качество его работы	4	5	5	4	4	4	5
Оперативность работы	4	5	4	4	4	4	4
Среднее значение	4,3	3,8	3,9	3,8	4	3,6	4,4

Также наглядно представим данные из таблицы на рисунке 13. Максимальная оценка – 5. Это идеальный показатель. Самая низкая оценка – 1. На рисунке 13 видно, что ни одна из компаний не получила самый высокий балл (5) по месторасположению офиса. Это связано с тем, что компании производственные, как правило, располагаются в промышленных зонах, а не в пределах городской черты. Следовательно, для привлечения персонала

необходим такой стимулирующий фактор, как доставка до офиса (места работы) и обратно.

Также из рисунка видно, что максимальные баллы (5) по факторам «квалификация персонала» и «уровень цен» получили 3 компании. То есть можно сделать вывод, что «персонал» и «ценообразование» находится на достаточно высоком уровне в конкурентной среде.

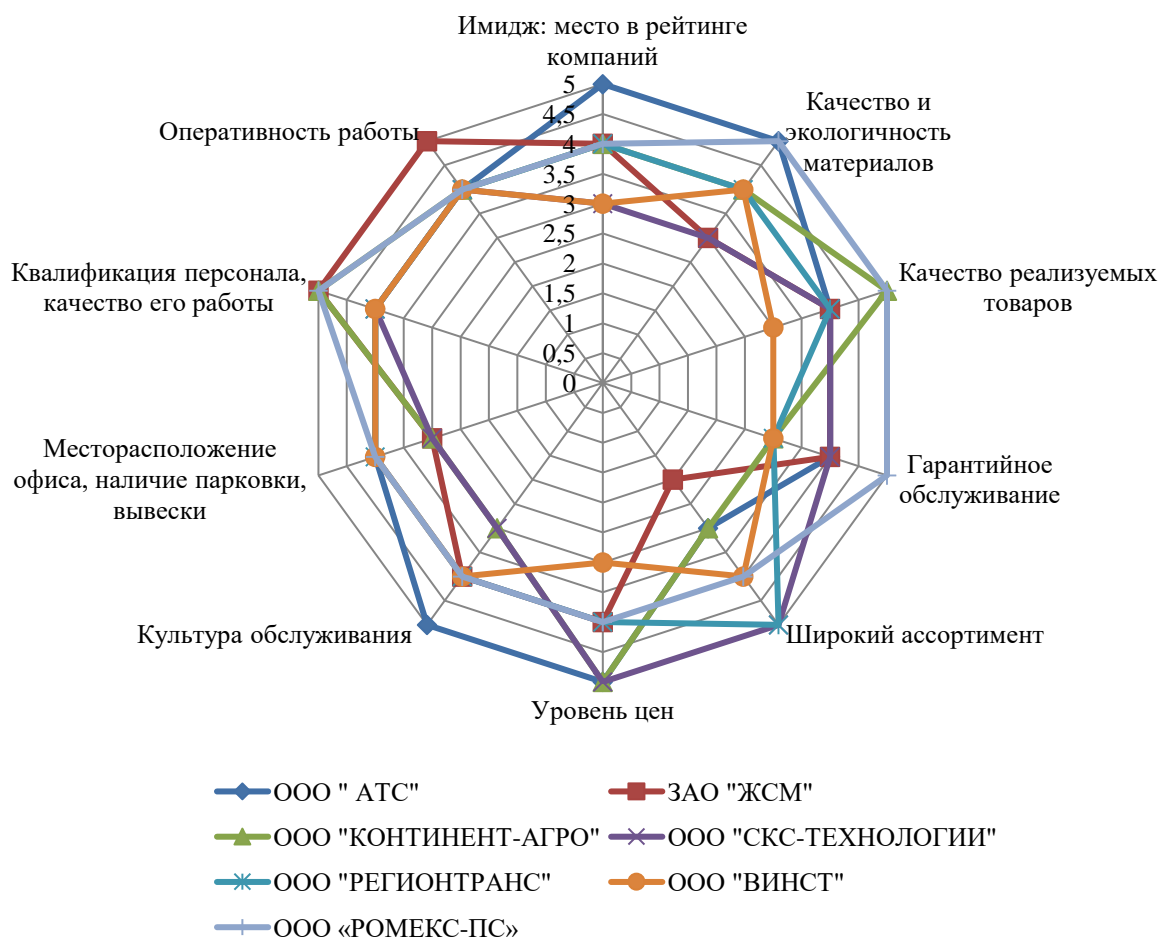


Рисунок 13 – Аудит бренда работодателя конкурентов

Из таблицы 5 и рисунка 13 видно, что ООО «РОМЕКС-ПС» имеет достаточно высокие оценки относительно своих конкурентов по большинству позиций. Последняя графа таблицы отражает среднее значение всех оцениваемых факторов. На основании данных этой графы составим профиль компаний и наглядно представим его на рисунке 14. Из данных профиля видно,



что ООО «РОМЕКС-ПС» занимает самую высокую отметку среди всех компаний.

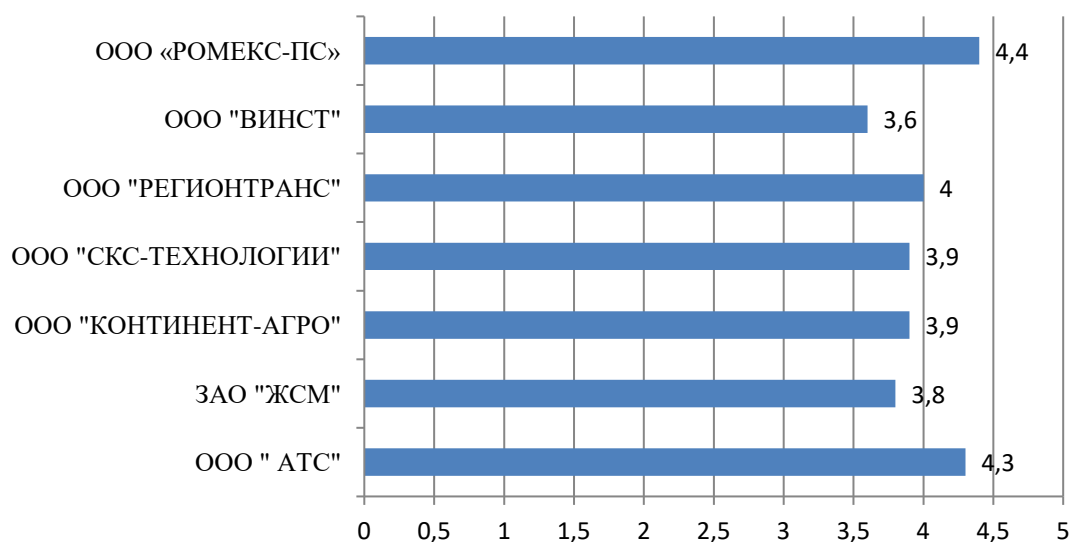


Рисунок 14 – Аудит бренда работодателя конкурентов

Далее в соответствии с дорожной картой проведем анализ рынка для понимания карьерной мотивации. Для данного анализа используем платформу Хедхантер. Проведем сравнительный анализ показателей по всей всем регионам, по Самарской области (все города) и по городу Тольятти. Профобласть – производство. Период январь 2023 – август 2023 в сравнении с январь 2022 – август 2022. Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ рынка труда

	Динамика вакансий	Динамика резюме	hh индекс 2023/2022	Предлагаемая зарплата (тыс. руб.) 2023/2022
Все регионы, все города	27,00%	-3,00%	2,8/3,66	64,7/58,7
Самарская область, все города	22,00%	-7,00%	3,5/4,54	49,9/39,6
Самарская область, Тольятти	26,00%	-12,00%	3,7/5,3	48,2/43,6

Из представленной таблицы 6 можно сделать выводы, что количество вакансий в области производства колоссально увеличилось и по всей России и по Самарской области и по г. Тольятти. Количество резюме уменьшилось, особенно по Тольятти уменьшение составило минус 12%. Индекс hh по Тольятти по производственной области составляет 3,7. Это значит, что на одну вакансию претендуют 3,7 резюме. В сравнении с таким же периодом прошлого года идет уменьшение на 1,6 пунктов. В прошлом году этот показатель был 5,3, то есть более 5 резюме на одну вакансию.

Из данных следует сделать вывод: количество соискателей на рынке труда по производственной области сокращается. Для привлечения соискателей необходим пересмотр подходов к подбору в соответствии с сегодняшними условиями рынка труда.

Также в рамках анализа рынка труда проведем анализ размещаемых вакансий. Фото размещаемой вакансии представлено в приложении А на рисунке А.1. Анализ вакансии показал, что компания размещает на ней свой товарный знак, необходимые требования к соискателю, условия и обязанности. В целом вакансия информативна, однако, она не привлекает достаточного внимания, нужно какое-либо отличие от других вакансий, которое бы привлекало соискателей. Необходима переработка стиля вакансии.

Подводя итоги анализа можно определить, что существуют недостатки в формировании HR-бренда компании, которые необходимо устранить. Они представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Недостатки в формировании HR-бренда компании

Недостатки	Предложения по устранению
Высокая текучесть персонала	Необходим пересмотр условий труда, дополнение стимулирующих факторов
Недостаточный уровень заработной платы	Необходимо внесение изменений в системы оплаты труда и стимулирования
Слабый стиль размещаемой вакансии	Необходима доработка стиля размещаемых вакансий
Слабый уровень вовлеченности работников	Создание эффективных коммуникаций
Недостаточный уровень удовлетворенности трудом	Отслеживание уровня удовлетворенности сотрудников, увеличение количества корпоративных мероприятий

Таким образом, по второй части можно сделать следующие выводы:

Организационная структура в ООО «РОМЕКС-ПС» линейно-функциональная. Все работники ООО «РОМЕКС-ПС» работают на условиях трудового договора. Численность персонала с каждым годом стабильно увеличивается на 2,2%. В 2021 году количество работников составило 94 человека, а в 2022 – 96 человек. Преобладающее количество работников – это рабочие. Их количество составляет 69 и 70 человек в 2021-2022 годах соответственно. Увеличивается и среднегодовая заработная плата работников на 7,3% и 4,4% в 2021 и 2022 годах соответственно. Зарботная плата включает в себя оклад и премию. Премия начисляется по показателям и варьируется от 50 до 70% от оклада. Ежегодно проводится компенсация заработной платы на уровень не менее 3% в год. Адаптация персонала в компании ООО «РОМЕКС-ПС» заключается в наставничестве.

Выручка увеличивается каждый год, в 2021 увеличение составило 1,5%, в 2022 – 3,2%. Увеличивается также и себестоимость продаж на 1,8% и 2,8% в 2021 и 2022 годах соответственно. Валовая прибыль уменьшается на 16,9% в 2020 года, однако в 2022 увеличивается на 36,6%, за счет снижения себестоимости продаж. Прибыль чистая снижается в 2021 году на 60,2%, а в 2022 резко увеличивается на 110,8% за счет увеличения валовой прибыли и стабилизации коммерческих и управленческих расходов.

Проведенному аудиту HR-бренда работодателя можно сделать следующие выводы:

- а) аудит бренда работодателя показал, что компания:
  - 1) входит в группу ROMEX®, которая начала свою деятельность в России с 1989 года;
  - 2) зарегистрирована 22 года назад, что говорит о стабильной деятельности;
  - 3) имеет большой уставный капитал, что является признаком надежности компании; не входит в реестр недобросовестных поставщиков;

- 4) в 2023 году добавила 5 дополнительных видов деятельности;
  - 5) имеет свой фирменный знак;
  - 6) обладает сильным фактором - условия труда и организация процесса труда;
  - 7) оплачивает корпоративную связь с лимитом минут;
  - 8) предоставляет топливные карты, компенсирует оплату проезда работникам;
  - 9) имеет слабые места в части удовлетворения нужд работников, стиля управления, размера заработной платы.
- б) аудит бренда работодателя конкурентов показал, что компания:
- 1) имеет достаточно высокие оценки относительно своих конкурентов по большинству позиций, таких как: качество и экологичность материалов, качество реализуемых товаров, гарантийное обслуживание, квалификация персонала, качество его работы;
  - 2) имеет недостаточно высокие оценки относительно своих конкурентов по следующим позициям: широкий ассортимент, уровень цен, культура обслуживания, месторасположение офиса, наличие парковки, вывески, оперативность работы.
- в) анализ рынка труда для анализа HR-бренда показал, что количество вакансий в области производства колоссально увеличилось и по всей России и по Самарской области и по г.Тольятти – количество соискателей на рынке труда по производственной области сокращается.

Для привлечения соискателей необходим пересмотр подходов к подбору в соответствии с сегодняшними условиями рынка труда.

Мероприятия по устранению недостатков будут предложены в следующей части исследования.

### **3 Разработка мероприятий, улучшающих бренд компании-работодателя**

#### **3.1 Пути улучшения HR-бренда компании**

Проведенный анализ бренда компании-работодателя ООО «РОМЕКС-ПС» показал, что компания входит в группу компаний ROMEX®, которая производит промышленные полы по всей России и располагает самым полным, современным и высокопроизводительным парком машин, оборудования и специализированных инструментов.

Компания зарегистрирована 22 года назад, что говорит о стабильной деятельности, а в 2023 году были добавлены еще 5 дополнительных видов деятельности, что говорит о развитии. Компания имеет свой фирменный знак, который используется на шаблонах документов, в рекламе, при размещении вакансий на платформах, на выпускаемой продукции.

Персонал основных видов деятельности – бетонщики. Большинство работают в компании более 5 лет. Заработная плата персонала находится на среднем по региону уровне. Ежегодно проводится компенсация заработной платы на уровень не менее 3% в год. Компания оплачивает корпоративную связь с лимитом минут, предоставляет топливные карты, либо компенсирует оплату проезда работникам, обеспечивает специальной одеждой и обувью, проводит обучение профессии. В компании существуют свои традиции для дополнительного стимулирования персонала.

Анализ показал, что самым слабым звеном является удовлетворение нужд работников, стиль управления, размер заработной платы. Самым сильным являются условия труда и организация процесса труда. За последний год улучшились условия труда, содержание процесса работы, корпоративное взаимодействие, доступность информации. Ухудшились – размер заработной платы, справедливое отношение к работникам, организация процесса труда, информирование работников об изменениях в компании, возможность влиять

на эффективность работы, удовлетворение нужд работников. Коэффициенты текучести высокие в каждом из анализируемых периодов.

При проведении анализа бренда компании-работодателя ООО «РОМЕКС-ПС» были выявлены проблемы, которые не положительно влияют на HR-бренда и затрудняют работу компании, снижают эффективность. Для устранения указанных в части второй исследования проблем предлагается программа мероприятий по улучшению HR-бренда компании ООО «РОМЕКС-ПС».

Программа состоит из нескольких блоков, соответствующих выявленным недостаткам. Каждый блок включает в себя перечень мероприятий, сроки внедрения мероприятий, ответственных лиц, перечень документов по необходимости, затраты на реализацию.

Наименование программы: Программа по улучшению HR-бренда ООО «РОМЕКС-ПС».

Сроки реализации: начало – 01.10.2023, окончание 31.03.2024.

Цель программы: Улучшение HR-бренда ООО «РОМЕКС-ПС».

Задачи программы:

- формирование положительного имиджа ООО «РОМЕКС-ПС»;
- создание узнаваемости ООО «РОМЕКС-ПС» на рынке труда и рынке строительных услуг;
- увеличение лояльности работников и клиентов компании;
- снижение текучести персонала;
- увеличение количества заказов на производство промышленных полов.

Мероприятия программы:

- создание ядра бренда и ценностного предложения работодателя (EVP);
- разработка стратегии бренда работодателя и креативной концепции;

- внутренняя активация бренда работодателя - получение отзывов сотрудников и руководителей;
- внешняя активация бренда работодателя;
- измерение, оценка и уточнение EVP.

Представим программу мероприятий в таблице 8.

Таблица 8 – Программа мероприятий по улучшению HR-бренда ООО «РОМЕКС-ПС»

Наименование мероприятия	Задачи в рамках мероприятий
Создание ядра бренда и ценностного предложения работодателя (EVP)	Определение целевой аудитории соискателей
	Анализ текущей ситуации на рынке труда, слежение за трендами, изменениями, оперативное реагирование на ситуацию
	Формирование и трансляция EVP действующим работникам и соискателям.
	Мероприятия по поддержанию HR-бренда
Разработка стратегии бренда работодателя и концепции HR-бренда	Определение ключевых компонентов EVP: цели компании, миссия, концепция развития
	Анализ соответствия целей компании целям HR-бренда
Внутренняя активация бренда работодателя - получение отзывов сотрудников и руководителей	Повышение удовлетворенности системой материальной и нематериальной мотивации
	Повышение эффективности внутренних коммуникаций
	Создание возможностей для карьерного роста работников
	Создание системы роста и развития персонала, обучения
	Закрепление корпоративной культуры
	Оптимизация наставничества
Внешняя активация бренда работодателя	Получение отзывов о компании от бывших работников
	Позиционирование компании на работных сайтах, платформах, соцсетях
	Оптимизация сайта компании
	Участие в публичных мероприятиях
Измерение, оценка и уточнение EVP	Формирование и трансляция EVP действующим работникам и соискателям
-	Анализ HR-бренда после внедрения мероприятий

В таблице 8 представлены 5 мероприятий по улучшению HR-бренда ООО «РОМЕКС-ПС». Каждое из мероприятий включает в себя ряд задач. Рассмотрим их более подробно в таблице 9.

Таблица 9 – Мероприятие 1. Создание ядра бренда и ценностного предложения работодателя (EVP)

Задачи в рамках мероприятий	Необходимые действия	Срок	Ответственное лицо
Определение целевой аудитории соискателей	Создание портрета соискателя на линейные позиции и на позиции ИТР: возраст, пол, место жительства, семейное положение, сфера интересов, цели и ценности, трудности и болевые точки, желания.	25.12.2023	Инспектор по кадрам Непосредственный руководитель
Анализ текущей ситуации на рынке труда, слежение за трендами, изменениями, оперативное реагирование на ситуацию	Создание списка должностей и профессий компании	31.10.2023	Инспектор по кадрам
	Проработка платформ рабочих сайтов на предмет анализа текущей ситуации на рынке по должностям и профессиям по списку	30.11.2023, периодически	Инспектор по кадрам
	Проведение конкурентного анализа вакансий	регулярно	Инспектор по кадрам
	Создание и регулярное пополнение базы резюме релевантными кандидатами	регулярно	Инспектор по кадрам
Мероприятия по поддержанию HR-бренда	Создание эффективных коммуникаций между руководителем и подчиненными: внедрение еженедельных коротких совещаний с доведением руководителем до сотрудников актуальной информации о работе.	31.10.2023	Директор Помощник директора Руководители структурных подразделений
	Отслеживание уровня удовлетворенности сотрудников путем анкетирования	20.12.2023 периодически	Инспектор по кадрам Руководители структурных подразделений
	Увеличение количества корпоративных мероприятий. Составление программы на следующий год.	01.11.2023	Помощник директора



Продолжение таблицы 9

Задачи в рамках мероприятий	Необходимые действия	Срок	Ответственное лицо
-	Увеличение количества обучающих мероприятий. Составление плана обучения работников на предстоящий год	-	Инспектор по кадрам  Руководители структурных подразделений

Из приведенной таблицы 9 видно, что по мероприятию первому определены 3 задачи, которые включают в себя 9 действий. Ответственные лица обозначены – инспектор по кадрам, помощник директора, руководители структурных подразделений, директор.

Далее представим развернуто в таблице 10 мероприятие 2.

Таблица 10 – Мероприятие 2. Разработка стратегии и концепции бренда работодателя

Задачи в рамках мероприятий	Необходимые действия	Срок	Ответственное лицо
Определение ключевых компонентов EVP: цели компании, миссия, концепция развития	Определение целей компании, миссии компании, концепции развития в соответствии с бизнес-планом.	01.11.2023	Директор
	Определение концепции HR-бренда.	01.11.2023	Директор
	Проведение корпоративного мероприятия по сплочению коллектива и доведение ценностей, миссии, концепции развития компании до работников	01.12.2023	Привлеченный специалист
Анализ соответствия целей компании целям HR-бренда	Определение целей HR-бренда. Анализ соответствия целей компании целям HR-бренда	01.11.2023	Директор

Из приведенной таблицы 10 видно, что мероприятие 2 включает в себя разработку стратегии бренда работодателя и концепции HR-бренда. Разработка необходима для того, чтобы стратегические цели и задачи компании соответствовали разрабатываемому бренду. Конкретная цель

должна следовать из бизнес-стратегии компании и HR-стратегии. Также необходимо доводить до работников стратегические и тактические цели компании для понимания сотрудниками того вектора, по которому идет движение компании. Работники осуществляют свои функции исходя из сиюминутных задач. Но может быть так, что собственник бизнеса планирует кардинально изменить работу компании в течение нескольких ближайших лет. Это значит, что ценностное предложение необходимо разрабатывать в соответствии с этими стратегическими планами.

Далее представим развернуто в таблице 11 мероприятие 3.

Таблица 11 – Мероприятие 3. Внутренняя активация бренда работодателя – получение отзывов сотрудников и руководителей.

Задачи в рамках мероприятий	Необходимые действия	Срок	Ответственное лицо
Повышение удовлетворенности системой материальной и нематериальной мотивации	Пересмотр системы оплаты труда: внесение изменений в Положение об оплате труда и стимулировании работников.	01.02.2024	Директор Инспектор по кадрам Руководители структурных подразделений
Повышение эффективности внутренних коммуникаций	Разработка алгоритмов взаимодействия между подразделениями, пересмотр должностных инструкций, оптимизация структуры компании, внесение изменений в Положения о структурных подразделениях	01.03.2024	Директор Инспектор по кадрам Руководители структурных подразделений Привлеченный специалист
Создание возможностей для карьерного роста работников	Создание кадрового резерва в компании. Создание обоснованной системы должностного продвижения сотрудников.	01.03.2024	Директор Инспектор по кадрам Руководители структурных подразделений
Создание системы роста и развития персонала, обучения	Создание плана обучения и развития персонала: определение потребности, создание перечня работников, подбор курсов и обучающих организаций, составление графика обучения, анализ	План до 01.12.2023, обучение - в течение 2024 года	Инспектор по кадрам Руководители структурных подразделений

Продолжение таблицы 11

Задачи в рамках мероприятий	Необходимые действия	Срок	Ответственное лицо
-	результатов	-	-
Закрепление корпоративной культуры	Пересмотр Положения о корпоративной культуре. Создание плана вовлечения сотрудников в корпоративные процессы	01.03.2024	Директор Инспектор по кадрам
Оптимизация наставничества	Пересмотр Положения об адаптации персонала, улучшение стимулирующих мероприятий для наставников.	31.03.2024	Директор Инспектор по кадрам

Из таблицы 11 видно, что мероприятие 3 включает в себя 6 необходимых действий. Необходим пересмотр системы оплаты труда. В настоящее время оплата складывается из оклада и премиальных выплат. Премиальные выплаты начисляются по решению руководителя на основании служебных записок руководителей структурных подразделений. Необходимо разработать четкие критерии премирования для каждой категории должностей. Также необходимо пересмотреть оплату труда в сторону увеличения.

Второе действие подразумевает под собой анализ должностных инструкций на предмет пересечения функций с должностями других подразделений. Здесь же необходим анализ структуры компании. В структуре должны быть четко определены линии взаимодействия, подчинения и передачи информации. Также необходима разработка алгоритмов взаимодействия между подразделениями, которая будет включать в себя информацию, которую необходимо передавать, источники передачи и сроки передачи. Чем быстрее информация будет передаваться от одного источника к другому, тем быстрее будут закрыты производственные вопросы.

Третье действие включает в себя создание кадрового резерва в компании. Он обеспечивает преемственность управления с минимальными потерями средств и времени в процессе смены кадров, выявляет перспективных сотрудников среди проявивших себя в работе лиц. Кадровый резерв помогает оптимизировать расстановку сил в коллективе и помогает

сформировать руководящий персонал для вновь организуемых подразделений. Также необходимо создание обоснованной системы должностного продвижения сотрудников посредством создания индивидуальных планов развития и обучения работников. Они могут включать в себя оценку работников, анализ их уровня квалификации с последующим включением отобранных лиц в кадровый резерв компании.

Четвертое действие – создание плана обучения и развития персонала включает в себя определение потребности в обучении и развитии. Здесь также может быть использован индивидуальный план развития работника, который будет отражать потребность в том или ином виде обучения. После создания индивидуальных планов начинается создание списка работников на обучение и распределение их по группам, направлениям. После предварительного комплектования групп проводится поиск обучающих организаций и составляется график обучения. По итогам обучения проводится анализ результатов.

Пятое действие – пересмотр Положения о корпоративной культуре. Определенная культура в компании сложилась, однако на данный момент отсутствует документ, в котором отражены положения о корпоративной культуре. Его необходимо разработать и довести до сведения сотрудников. Также необходимо создание плана вовлечения сотрудников в корпоративные процессы – чаще привлекать работников к процессам управления организацией, проводить краткие собрания с обсуждением текущих вопросов.

Действие шестое – пересмотр Положения об адаптации персонала, улучшение стимулирующих мероприятий для наставников. На данный момент в компании организована адаптация слабо, на хорошем уровне действует система наставничества, но ее нужно оптимизировать и более предметно определить вознаграждения наставникам за проводимую со стажерами работу.

Далее представим развернуто в таблице 12 мероприятие 5.

Из таблицы 12 видно, что мероприятие 4 включает в себя 4 необходимых действия. Необходимо создание анкеты-опросника о положительных и

отрицательных факторах при работе в компании. Она должна включать небольшое количество закрытых вопросов (8-10), а также 3-5 открытых вопросов с возможностью получить от бывшего работника более подробную информацию. После создания анкеты необходимо провести обзвон бывших работников и опрос. Также необходимо данную анкету давать каждому увольняющемуся работнику. Анкеты должны быть проанализированы, выявлены наиболее сильные стороны и также слабые, над которыми необходимо работать.

Таблица 12 – Мероприятие 4. Внешняя активация бренда работодателя.

Задачи в рамках мероприятий	Необходимые действия	Срок	Ответственное лицо
Получение отзывов о компании от бывших работников	Создание анкеты-опросника о положительных и отрицательных факторах при работе в компании. Обзвон бывших работников и проведение с ними опроса.	01.02.2024	Инспектор по кадрам
Позиционирование компании на рабочих сайтах, платформах, соцсетях	Определить целевые сайты, на которых организация размещает объявления, другие сайты, на которых присутствует аудитория, соответствующая профилю компании. Разработать план регулярного размещения информации о компании на платформах	01.03.2024	Инспектор по кадрам Администратор сети
Оптимизация сайта компании	Разработка на сайте новой страницы с вакансиями. Обновление сайта в части истории компании, загрузка документов о корпоративной культуре и т.п.	31.03.2024	Администратор сети Привлеченный специалист
Участие в публичных мероприятиях	Отслеживание публичных мероприятий, определение целей участия, разработка раздаточного материала, визиток, создание презентации о компании и т.п. Посещение данных мероприятий	Постоянно  Регулярно	Директор Инспектор по кадрам Руководители структурных подразделений

Действие второе – необходимо определить целевые сайты, на которых организация размещает объявления, другие сайты, на которых присутствует аудитория, соответствующая профилю компании. Разработать план регулярного размещения информации о компании на платформах. Выбрать формы коммуникации – на каждой платформе может быть разная информация, поэтому ее необходимо создавать в соответствии с целями ее размещения. Определить оптимальную частоту коммуникации.

Действие третье – оптимизация сайта компании – разработка на сайте новой страницы с вакансиями, обновление сайта в части истории компании, традиций, корпоративной культуры, новостей компании и другой привлекательной информации, создание формы обратной связи.

Действие четвертое – участие в публичных мероприятиях включает в себя отслеживание публичных мероприятий, определение целей участия, разработка раздаточного материала, визиток, создание презентации о компании. Так, например, компания посещает ярмарки вакансий, представляя на них наглядный материал в виде визиток листовок, презентации и флага компании. Необходим анализ тех публичных мероприятий, посетив которые, компания получит отклик в виде новых соискателей или даже заказчиков. Для участия необходима разработка актуального раздаточного материала.

Далее представим развернуто в таблице 13 мероприятие 5.

Из таблицы 13 видно, что мероприятие 5 включает в себя 2 необходимых действия. Необходимо проведение собрания с работниками компании и доведение до их сведения ценностного предложения работодателя. Также при проведении подбора персонала и в процессе телефонных интервью с соискателями необходимо озвучивать ценностное предложение работодателя.

Таблица 13 – Мероприятие 5. Измерение, оценка и уточнение EVP.

Задачи в рамках мероприятий	Необходимые действия	Срок	Ответственное лицо
Формирование и трансляция EVP действующим работникам и соискателям	Проведение собрания с работниками компании и доведение до их сведения ценностного предложения работодателя.	31.03.2024	Директор
	Озвучивать в процессе телефонных интервью с соискателями ценностное предложение работодателя	Постоянно	Инспектор по кадрам
Анализ HR-бренда после внедрения мероприятий	Анализ изменений в компании через 6 месяцев после проведения работы по улучшению HR-бренда	01.03.2024	Инспектор по кадрам Администратор сети

Через 6 месяцев после внедрения данных мероприятий необходимо провести анализ изменений в компании.

Далее необходимо провести расчет затрат на предлагаемые мероприятия. Представим их наглядно в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет затрат на предлагаемые мероприятия.

-	Содержание мероприятия	Время на исполнении (раб.дни)	Ответственные лица	Затраты за реализацию мероприятия (руб.)
Мероприятие 1	Создание портрета соискателя.	2	Инспектор по кадрам Непосредственный руководитель	$45000+30,2\%/21*2 = 5580р.$
		1		$80000+30,2\%/21*1 = 9920р.$
	Создание списка должностей и профессий компании	1	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*1 = 2790р.$
	Проработка платформ рабочих сайтов	1	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*1 = 2790р.$
	Проведение конкурентного анализа вакансий	0,5	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*0,5 = 1395р.$
	Создание и регулярное пополнение базы резюме	2	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*2 = 5580р.$
	Создание эффективных коммуникаций	0,5	Директор Помощник директора Руководители структурных подразделений	$300000+30,2\%/21*0,5 = 9300р.$
		1		$40000+30,2\%/21*1 = 2480р.$
	4		$80000+30,2\%/21*4 = 19840р.$	
Отслеживание уровня удовлетворенности	6	Инспектор по кадрам Руководители структурных подразделений	$45000+30,2\%/21*6 = 16740р.$	
	6		$80000+30,2\%/21*6 = 29760р.$	
Составление программы корпоративных мероприятий.	2	Помощник директора	$40000+30,2\%/21*1 = 4960р.$	

Продолжение таблицы 14

-	Содержание мероприятия	Время на исп-е (раб.дни)	Ответственные лица	Затраты за реализацию мероприятия (руб.)
-	Составление плана обучения работников	3 3	Инспектор по кадрам Руководители структурных подразделений	$45000+30,2\%/21*3 = 8370р.$ $80000+30,2\%/21*3 = 14880р$
Мероприятие 2	Определение целей компании, миссии компании, концепции развития в соответствии с бизнес-планом.	2	Директор	$300000+30,2\%/21*2 = 37200р.$
	Определение концепции HR-бренда.	0,5	Директор	$300000+30,2\%/21*0,5 = 9300р.$
	Проведение корпоративного мероприятия по сплочению коллектива	1	Привлеченный специалист	50000р.
	Определение целей HR-бренда.	0,5	Директор	$300000+30,2\%/21*0,5 = 9300р.$
Мероприятие 3	Пересмотр системы оплаты труда.	0,5	Директор	$300000+30,2\%/21*0,5 = 9300р.$
		3	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*3 = 8370р$
		3	Руководители структурных подразделений	$80000+30,2\%/21*3 = 14880р$
	Разработка алгоритмов взаимодействия между подразделениями	0,5	Директор	$300000+30,2\%/21*0,5 = 9300р.$
		1	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*1 = 2790р$
		1	Руководители структурных подразделений	$80000+30,2\%/21*1 = 9920р.$
		Привлеченный специалист	1	25000р
Создание кадрового резерва в компании и системы должностного продвижения.	2	1	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*2 = 5580р$
Создание плана обучения и развития персонала	3	1	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*3 = 8370р$
Пересмотр Положения о корпоративной культуре.	1	2	Директор	$300000+30,2\%/21*1 = 18600р.$
Создание плана вовлечения сотрудников в корпоративные процессы	0,5	1	Директор	$300000+30,2\%/21*0,5 = 9300р.$
Пересмотр Положения об адаптации персонала	2		Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*2 = 5580р$
Мероприятие 4	Создание анкеты-опросника о положительных и отрицательных факторах при работе в компании.	1	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*1 = 2790р$
	Обзвон бывших работников и проведение с ними опроса.	3 1	Инспектор по кадрам Администратор сети	$45000+30,2\%/21*3 = 8730р$ $90000+30,2\%/21*1 = 5580р$
	Разработка плана регулярного размещения информации о компании на платформах	1 1	Администратор сети Привлеченный специалист	$90000+30,2\%/21*1 = 5580р$ 25000р



Продолжение таблицы 14

-	Содержание мероприятия	Время на исп-е (раб.дни)	Ответственные лица	Затраты за реализацию мероприятия (руб.)
-	Разработка на сайте новой страницы с вакансиями. Обновление вакансии. Обновление сайта.	0,5 0,5 3 1	Директор Инспектор по кадрам Администратор сети Привлеченный специалист	$300000+30,2\%/21*0,5 = 9300р.$ $45000+30,2\%/21*0,5 = 1395р.$ $90000+30,2\%/21*1 = 16740р.$ $40000р.$
	Отслеживание публичных мероприятий их посещение	1	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*1 = 2790р$
Мероприятие 5	Проведение собрания с работниками компании	0,5	Директор	$300000+30,2\%/21*0,5 = 9300р.$
-	Озвучивать в процессе телефонных интервью ценностное предложение работодателя	1	Инспектор по кадрам	$45000+30,2\%/21*1 = 2790р$
-	Анализ изменений в компании через 6 месяцев после проведения работы по улучшению HR-бренда	2 2	Инспектор по кадрам Администратор сети	$45000+30,2\%/21*2 = 5580р.$ $90000+30,2\%/21*2 = 11160р.$
-	-	-	Итого:	551420р.

В таблице 14 произведен расчет затрат на мероприятия. Определено примерное время на исполнение задач и, исходя из размера заработной платы, рассчитана сумма оплаты за исполнение задач. В расчет взят 21 рабочий день в месяце – это усредненное значение.

Общая сумма затрат составит 551420 рублей.

Таким образом, можно сделать вывод, что по результатам проведенной работы предложены следующие мероприятия:

- создание ядра бренда и ценностного предложения работодателя (EVP);
- разработка стратегии бренда работодателя и концепции HR-бренда;
- внутренняя активация бренда работодателя - получение отзывов сотрудников и руководителей;
- внешняя активация бренда работодателя;
- измерение, оценка и уточнение EVP.

Для внедрения данных мероприятий и их детальной проработки понадобится промежуток времени с 01.10.2023 по 31.03.2024. Далее по истечении 6 месяцев можно будет провести анализ и получить информацию о том, какую отдачу принесут внедренные мероприятия.

### **3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий**

Как было отмечено в первом параграфе данной главы, реализация мероприятий предполагает затраты. Они складываются из затрат на оплату труда тех ответственных лиц, которые задействованы во внедрении мероприятий, это: директор, руководители структурных подразделений, инспектор по кадрам, помощник директора, администратор сети. Также предложено привлечь внешних специалистов для тех функций, которые не смогут обеспечить штатные работники.

Общая сумма затрат сложилась из размера заработной платы исполнителей умноженное на примерное время исполнения задач. Она составила 551420рублей.

Необходимо рассчитать экономическую эффективность. Для этого можно использовать метод экспертных оценок, который использовался во второй главе для анализа HR-бренда работодателя. Экспертами выступали: главный инженер, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономике. Экспертному составу необходимо провести экспертную оценку эффективности мероприятий. Посредством мозгового штурма экспертный состав решил, что в случае внедрения предложенных мероприятий можно получить положительный результат. Все данные анализа экспертного состава представим наглядно в таблице 15.

Прогноз экспертного состава по эффективности внедрения мероприятий варьировался в диапазоне от 5% до 20%.

Таблица 15 – Экспертная оценка эффективности мероприятий

Прогноз	Главный инженер	Заместитель директора по производству	Заместитель директора по экономике
<b>Рост производительности труда и выручки</b>			
5%	+	-	-
10%	-	-	+
15%	-	+	-
20%	-	-	-
<b>Снижение стоимости найма</b>			
5%	-	-	-
10%	+	+	-
15%	-	-	-
20%	-	-	+
<b>Привлечение более опытных специалистов</b>			
5%	-	-	-
10%	+	-	+
15%	-	+	-
20%	-	-	-
<b>Снижение текучести кадров</b>			
5%	+	-	-
10%	-	+	-
15%	-	-	+
20%	-	-	-
<b>Повышение уровня удовлетворенности работников</b>			
5%	+	-	-
10%	-	-	-
15%	-	+	+
20%	-	-	-

Исходя из экспертных данных можно составить пессимистический прогноз, оптимистический и реальный. Данные по трем вариантам прогноза представим в таблице 16.

Таблица 16 – Организационно-экономические показатели после внедрения мероприятий по оценкам экспертов

	Выручка 2022 год	Выручка планируемая	Производительность труда 2022 год	Производительность труда планируемая	Текучесть 2022 год	Текучесть планируемая
Пессимистический 5%	528142	554549	5501	5776	0,25	0,24
Реальный 10%	528142	582276	5501	6064	0,25	0,21
Оптимистический 15%	528142	669618	5501	6974	0,25	0,18

Наиболее подходящим будет реальный вариант.

Далее составим три прогноза по результатам опроса, проведенного в компании и представленного во второй части исследования. Опрос был составлен для понимания восприятия сотрудниками бренда компании и выявления слабых сторон бренда. Данные были представлены на рисунке 10. На основании рисунка 10 составим таблицу данных с прогнозными значениями, предложенными экспертами. Данные представим в таблице 17.

Таблица 17 – Восприятие бренда компании с прогнозными значениями экспертов

Наименование	Рез-ты опроса	Пессимистический 5%	Реальный 10%	Оптимистический 15%
Условия труда	4,8	5,3	5,6	6,4
Сроки выплаты заработной платы	4,5	4,7	4,9	5,7
Организация процесса труда	4,4	4,6	4,8	5,6
Отношение с руководителем	4,3	4,5	4,7	5,4
Забота о здоровье работников	4,1	4,3	4,5	5,2
Система оплаты труда	4,1	4,3	4,5	5,2
Информирование работников об изменениях в компании	4,1	4,3	4,5	5,2
Корпоративное взаимодействие	4,1	4,3	4,5	5,1
Справедливое отношение к работникам	4,0	4,2	4,4	5,1
Отношения с коллегами	4,0	4,2	4,4	5,1
Карьерный рост	4,0	4,2	4,4	5,0
Содержание процесса работы	3,9	4,1	4,3	5,0
Внутрикорпоративная жизнь	3,8	4,0	4,2	4,9
Доступность информации	3,8	4,0	4,2	4,9
Объективность оценки руководством работы подчиненных	3,8	4,0	4,2	4,8
Возможность влиять на эффективность работы	3,7	3,9	4,1	4,7
Размер заработной платы	3,7	3,8	4,0	4,6
Стиль управления	3,6	3,8	4,0	4,6
Удовлетворение нужд работников	3,5	3,7	3,9	4,5

Из представленной таблицы видно, что некоторые показатели даже при пессимистическом прогнозе будут выше самой высокой заявленной оценки (5). При реальном прогнозе все показатели будут выше среднего (более 4), один из показателей (условия труда) будет выше нормы - 5,6.

Рассчитаем экономический эффект по программе предложенных мероприятий. Данные представим в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий

Показатель	Формула расчета	Расчет по мероприятию
1.Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (11)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников;  P – рост выручки  ЧР<sub>1</sub> – Численность работников до внедрения мероприятия;  ЧР<sub>2</sub> – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 96 \times \left(1 + \frac{10}{100}\right) - 98 = 7,6$
2.Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (12)$ <p>ПТр – рост производительности труда;  ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \left(\frac{7,6}{98 - 7,6}\right) \times 100 = 8,4$
3.Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб.	$\text{Эз} / n = 3 \times \text{Эч}, \quad (13)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате;  3 – среднегодовая заработная плата работника;  Эч - условная экономия численности.</p>	$\text{Эз}/п = 611 \times 8,4 = 5132,4$
5.Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$\text{Эу} / л = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \times B_2, \quad (15)$ <p>Y- условно-постоянные затраты;  B-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\begin{aligned} \text{Эу}/л &= \left(\frac{63365}{528142} - \frac{63365}{582276}\right) \times 582276 = 6494,8 \end{aligned}$
6.Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эу} / г = \text{Эз} / n + \text{Эс} / o + \text{Эу} / л \quad (16)$	$\begin{aligned} \text{Эу}/г &= 5132,4 + 1539,7 + 6494,8 = 13166,9 \end{aligned}$
7.Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эг} = \text{Эу} / г - \text{Ен} \times \text{Зед}, \quad (17)$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;  Зед – Затраты на мероприятие.</p>	$\begin{aligned} \text{Эг} &= 13166,9 - 551,4 = 12615,5 \end{aligned}$

Из таблицы 18 можно сделать следующие выводы: экономический эффект (годовой) при применении предложенной программы составит 12615,5 тыс. рублей. Следовательно, можно считать, что предложенная программа эффективна и подлежит внедрению.

Анализ бренда компании ООО «РОМЕКС-ПС», проведенный во второй главе данного исследования показал, что существуют недостатки в формировании HR-бренда компании. Для их устранения предложена «Программа по улучшению HR-бренда ООО «РОМЕКС-ПС»». Сроки реализации: начало – 01.10.2023, окончание 31.03.2024.

Программа включает в себя мероприятий, которые, в свою очередь разбиваются на задачи и действия. Необходимые действия в рамках программы будут выполнены работниками компании с привлечением внешних специалистов. Затраты на них в общей сложности составят 551420 рублей. При реализации предложенной программы ожидается положительный прогноз. Он спрогнозирован группой экспертов, работающих в компании. Произведен расчет экономической эффективности от реализации предложенной программы. Предположительно он составит 12615,5 тыс. рублей. Также ожидается, что предложенные мероприятия дадут социальный эффект, который будет выражаться в повышении лояльности сотрудников, повышении командного духа, привлечении лучших профессионалов, сокращение оттока персонала, улучшении имиджа компании на профессиональном рынке.

## Заключение

Рассмотрев теоретические аспекты HR-бренда компании, было определено что:

- бренд работодателя – это представление сотрудников и кандидатов о компании как о привлекательном месте работы;
- HR-бренд складывается из нескольких компонентов: миссия компании, образ компании на рынке труда, основные принципы управления в компании, взаимоотношения в коллективе, степень заботы о моральном и физическом здоровье сотрудников;
- развитие HR-брендинга обусловлено многими факторами: снижение количества рабочей силы на рынке труда, изменение мотивации работников, сокращение бюджетов компаний на персонал;
- рейтинг ключевых критериев при выборе работодателя включает в себя 16 ключевых критериев выбора работодателя, основными из них являются: хорошая оплата труда, финансовая стабильность, возможности карьерного роста, приятная рабочая атмосфера, интересная работа;
- для создания бренда работодателя необходимы следующие шаги: определение целей и целевых аудиторий, проведение исследований, разработка ценностного предложения бренда работодателя, продвижение бренда работодателя.

Исследование проводилось на примере ООО «РОМЕКС-ПС» - компании с основным видом деятельности: «Работы бетонные и железобетонные». Проанализирована организационная структура в ООО «РОМЕКС-ПС», она линейно-функциональная. Основным руководителем в компании является директор. Он осуществляет стратегическое руководство и определяет долгосрочную тактику управления компанией.

Все работники ООО «РОМЕКС-ПС» работают на условиях трудового договора. Численность персонала с каждым годом стабильно увеличивается

на 2,2%. В 2021 году количество работников составило 94 человека, а в 2022 – 96 человек. Преобладающее количество работников – это рабочие. Их количество составляет 69 и 70 человек в 2021-2022 годах соответственно. Увеличивается и среднегодовая заработная плата работников на 7,3% и 4,4% в 2021 и 2022 годах соответственно. Зарботная плата включает в себя оклад и премию. Премия начисляется по показателям и варьируется от 50 до 70% от оклада. Ежегодно проводится компенсация заработной платы на уровень не менее 3% в год. Адаптация персонала в компании ООО «РОМЕКС-ПС» заключается в наставничестве.

Выручка увеличивается каждый год, в 2021 увеличение составило 1,5%, в 2022 – 3,2%. Увеличивается также и себестоимость продаж на 1,8% и 2,8% в 2021 и 2022 годах соответственно. Валовая прибыль уменьшается на 16,9% в 2020 года, однако в 2022 увеличивается на 36,6%, за счет снижения себестоимости продаж. Прибыль чистая снижается в 2021 году на 60,2%, а в 2022 резко увеличивается на 110,8% за счет увеличения валовой прибыли и стабилизации коммерческих и управленческих расходов.

Анализ HR-бренда ООО «РОМЕКС-ПС» показал, что компания зарегистрирована 22 года назад и входит в группу компаний ROMEX®, которая начала свою деятельность в России с 1989 года. Компания имеет свой фирменный знак, который используется на шаблонах документов, используется в рекламе, при размещении вакансий на платформах, на выпускаемой продукции.

Был проведен опрос всех сотрудников для понимания их восприятия бренда и выявления слабых сторон бренда. Он показал, что самым слабым звеном является удовлетворение нужд работников, стиль управления, размер заработной платы. Самым сильным являются условия труда и организация процесса труда, сроки выплаты заработной платы. Наиболее значимыми факторами в работе были признаны: размер заработной платы, условия труда, отношения с коллегами, справедливое отношение к работникам, содержание процесса работы, карьерный рост. За последний год улучшились следующие



факторы: условия труда, содержание процесса работы, корпоративное взаимодействие, доступность информации. А ухудшились: размер заработной платы, справедливое отношение к работникам, организация процесса труда, информирование работников об изменениях в компании, возможность влиять на эффективность работы, удовлетворение нужд работников.

Анализ рынка труда для анализа HR-бренда показал, что количество вакансий в области производства колоссально увеличилось и по всей России и по Самарской области и по г. Тольятти – количество соискателей на рынке труда по производственной области сокращается. Для привлечения соискателей необходим пересмотр подходов к подбору в соответствии с сегодняшними условиями рынка труда.

Определено, что в формировании HR-бренда компании существуют недостатки, которые необходимо устранить. Для их устранения предложена «Программа по улучшению HR-бренда ООО «РОМЕКС-ПС»». Сроки реализации: начало – 01.10.2023, окончание 31.03.2024.

Программа включает в себя мероприятия, которые, в свою очередь разбиваются на задачи и действия. Необходимые действия в рамках программы будут выполнены работниками компании с привлечением внешних специалистов. Затраты на них в общей сложности составят 551420 рублей. При реализации предложенной программы ожидается положительный прогноз. Он спрогнозирован группой экспертов, работающих в компании. Произведен расчет экономической эффективности от реализации предложенной программы. Предположительно он составит 12615,5 тыс. рублей. Также ожидается, что предложенные мероприятия дадут социальный эффект, который будет выражаться в повышении лояльности сотрудников, повышении командного духа, привлечении лучших профессионалов, сокращение оттока персонала, улучшении имиджа компании на профессиональном рынке.

## Список используемых источников

1. Аввакумова, О. А. Идентичность и дифференциация бренда / О. А. Аввакумова, С. И. Черноморченко // Бренд-менеджмент пространств: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Тюмень, 23–24 апреля 2020 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Тюменский государственный университет, Финансово-экономический институт. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2020. – С. 56-62.
2. Армстронг, Майкл. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор; [перевела с английского И. Малкова]. – 14-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2018. – 1038.
3. Артемьев, А. А. Брендинг: значимость и эволюция развития / А. А. Артемьев, И. А. Лепехин, В. Н. Зайковский // Проблемы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы VIII Международной научно-практической конференции, Тверь, 23 мая 2020 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2020. – С. 60-65.
4. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. – М: Банки и биржи, 2018.
5. Берроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. – Группа ИДТ, 2021. – 195с.
6. Веденецкая, И. А. Эволюция брендинга в России / И. А. Веденецкая, Д. С. Головнев, Е. А. Давыденко // Бренд-менеджмент. – 2019. – № 2. – С. 90-96.
7. Говард Шульц, Дори Джонс Йенг. Как чашка за чашкой строилась Starbucks. – Альпина Паблишер, 2018.
8. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В.

Круглов, О. Н. Мельников: под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

9. Дмитриева, Л. М. Бренд в современной культуре: монография / Л.М. Дмитриева. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2023. — 200 с.

10. Домнин, В. Н. Брендинг: учебник и практикум для вузов / В. Н. Домнин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 493 с.

11. Карпова, С. В. Брендинг: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / С. В. Карпова, И. К. Захаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 439 с.

12. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект. 2020. 64 с.

13. Кибанов А.Я., Чуланова О.Л., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. Монография. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2020. 156 с.

14. Кострова, Ю. Б. Бренд-менеджмент / Ю. Б. Кострова, Ю. О. Лящук, О. Ю. Шибаршина; Под общ. ред. Ю.Б. Костровой. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2020. – 172 с.

15. Котляров, И. Д. Экономический эффект бренда — проблемы оценки / И. Д. Котляров // Экономика и математические методы. – 2019. – Т. 55. – № 3. – С. 100-108.

16. Кохно, П. А. Бренд-менеджмент / П. А. Кохно, А. П. Кохно, А. А. Артемьев. – Тверь: Тверской государственный университет, 2020. – 257 с.

17. Курсова О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.

18. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.

19. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие. М.: РГ-Пресс, 2021. – 78с.
20. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 224 с.
21. Музыкант, В. Л. Брендинг. Управление брендом: учебное пособие / В.Л. Музыкант. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2021. – 316 с.
22. Николаева, Г. Н. Технология создания и управления брендом организации: Учебно-методическое пособие / Г. Н. Николаева. – Москва: Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет, 2019. – 75 с.
23. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
24. Осовицкая, Н. Как собрать концепцию бренда работодателя: пошаговое руководство [Электронный ресурс]: [https:// hh.ru/](https://hh.ru/) (дата обращения: 01.09.2023).
25. Официальный сайт ООО «РОМЕКС-ПС» [Электронный ресурс]: <http://romex-ib.com> (дата обращения: 10.10.2023).
26. Пономарёва, Е. А. Бренд-менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. А. Пономарёва. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 341 с.
27. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
28. Рожков, И. Я. Брендинг: учебник для бакалавров / И. Я. Рожков, В. Г. Кисмерешкин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.
29. Российская пиарология-6: тренды и драйверы [Текст]: сборник научных трудов в честь А. В. Кузьмина / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Гуманитарный факультет; под

редакцией профессора А. Д. Кривоносова. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2018. – 76 с.

30. Соловьева, Д. В. Инновационный подход к развитию внутреннего брендинга в интеллектоёмких компаниях: внедрение и оценка / Д. В. Соловьева, Л. В. Гирш // Экономика. Право. Инновации. – 2020. – № 2. – С. 54-61.

31. Титова, А. А. Система идентификации бренда: понятие, цели и функции / А. А. Титова // Научно-практические исследования. – 2020. – № 10-9(33). – С. 24-28.

32. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.

33. Трубникова, Н. В. Цифровой брендинг: глобальные императивы среды / Н. В. Трубникова // Брендинг как коммуникативная технология XXI века: Материалы V Международной научно-практической конференции, Париж, 18–21 марта 2019 года / под ред. А.Д. Кривоносова. – Париж: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – С. 102-106.

34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в действующей редакции на текущую дату) [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 31.08.2023).

35. Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 255 с.

36. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2023. 695 с.

37. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]: под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.

38. Хайрова, Н. Что такое HR-бренд и почему важно помнить об имидже работодателя // Редактор ORM-отдела в Markway Медиа Нетологии [Электронный ресурс]: <https://netology.ru/> (дата обращения: 30.08.2023).
39. Чернышева, А. М. Брендинг: учебник для бакалавров / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 504 с.
40. Шапиро, С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро О.В. Шатаева. – М.: Гросс Медиа, 2008. – 224с.
41. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, публик рилейшнз, брендинг: учебное пособие / Ф. И. Шарков. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 322 с.
42. Шевченко, Д. А. Бренд-менеджмент: теория и практика: Учебник / Д. А. Шевченко, Н. С. Полякова, Э. Г. Шарян; Под общей редакцией профессора Д.А.Шевченко. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Сам Полиграфист», 2019. – 178 с.
43. Шукаева, А. В. Основные направления анализа эффективности бренда / А. В. Шукаева // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 6(108). – С. 184-186.
44. Якубова, Т. Н. Бренд-менеджмент как область управления современной компанией / Т. Н. Якубова // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 1(103). – С. 149-152.
45. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151-172.
46. HeadHunter. [Электронный ресурс]: <https://togliatti.hh.ru/?ysclid=lnuhmm6315234649306.ru> (дата обращения: 10.09.2023).

## Приложение А

### Вакансия слесаря-ремонтника 4 разряда, размещенная на Хедхантер

ООО РОМЕКС-ПРОМЫШЛЕННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО



☆☆☆☆☆ Нет отзывов

Тольятти, Коммунистическая улица, 96

#### Вакансия в архиве

Работодатель, вероятно, уже нашел нужного кандидата и больше не принимает отклики на эту вакансию

Требуемый опыт работы: 3–6 лет

Полная занятость, Вахтовый метод

#### Обязанности:

- Диагностика и устранение неисправностей механизмов, машин и агрегатов.
- Проведение ремонта оборудования (ремонт, монтаж, демонтаж, сборка, испытание и регулировка установок, аппаратов, машин и агрегатов).
- Проведение планово-предупредительных ремонтов.
- Выполнение такелажных работ с применением подъемно-транспортных механизмов и специальных приспособлений.
- Составление дефектных ведомостей на ремонт.

#### Требования:

- Опыт работы от 3-х лет. Знание правил эксплуатации и ремонта обслуживаемого оборудования.
- Умение читать кинематические, гидравлические и электрические схемы.

#### Условия:

- Трудоустройство по ТК РФ
- Вахта 15/15
- Спецдежда выдаётся
- Медосмотр за счет работодателя
- Официальная заработная плата 2 раза в месяц
- График работы: 11 часов: с 08.00 до 20.00

#### Ключевые навыки

Монтаж оборудования

Умение планировать

Гидравлика

Техническая грамотность

Рисунок А.1 – Вакансия слесаря-ремонтника 4 разряда, размещенная на Хедхантер