

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 Формирование привлекательного HR бренда предприятия для привлечения и удержания персонала (на примере ООО «ЭТАМ-РУС»)

Обучающийся

А. А. Мохова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т. В. Полякова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Мохова А.А.

Тема работы: «Формирование привлекательного HR бренда предприятия для привлечения и удержания персонала (на примере ООО «ЭТАМ-РУС»»).

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Т.В. Полякова.

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что применение инструментов HR-брендинга дает предприятиям дополнительные конкурентные преимущества на рынке труда, связанные с привлечением и удержанием высококвалифицированных и заинтересованных сотрудников.

Цель исследования заключается в том, чтобы на основе изучения и оценки теоретических аспектов оценить формирование привлекательного HR бренда конкретного предприятия для привлечения и удержания персонала.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты формирования привлекательного HR бренда предприятия для привлечения и удержания персонала;
- провести оценку формирования HR бренда на предприятии – объекте исследования;
- разработать мероприятия по совершенствованию формирования HR бренда на предприятии – объекте исследования;

Объект исследования - ООО «ЭТАМ-РУС», г. Москва. Предмет исследования – HR бренд предприятия.

Методы исследования – расчетно-конструктивный, абстрактно-логический, метод сравнения, метод экстраполяции, прочие методы.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первом разделе на теоретическом уровне рассмотрены понятие, задачи и преимущества формирования HR бренда предприятия и представлен механизм формирования привлекательного HR-бренда на предприятии.

Во втором разделе бакалаврской работы на практическом уровне дана общая характеристика ООО «ЭТАМ-РУС» и проведена оценка существующего HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» для привлечения и удержания персонала.

В третьем разделе бакалаврской работы по результатам поведенного исследования разработаны мероприятия по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» и дано их экономическое обоснование.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 36 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 82 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 22, рисунков – 12.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты формирования привлекательного HR бренда предприятия для привлечения и удержания персонала	8
1.1 Понятие, задачи и преимущества формирования HR бренда предприятия	8
1.2 Механизм формирования привлекательного HR-бренда на предприятии	17
2 Оценка формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» для привлечения и удержания персонала	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЭТАМ-РУС»	28
2.2 Оценка существующего HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» для привлечения и удержания персонала.....	34
3 Мероприятия по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» для привлечения и удержания персонала.....	59
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС»	59
3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий.....	68
Заключение	74
Список используемой литературы и используемых источников.....	78
Приложение А Организационная структура ООО «ЭТАМ-РУС».....	83
Приложение Б Показателей оценки качества подбора персонала	84
Приложение В Распределение выплат социального характера в ООО «ЭТАМ-РУС» за 2020-2022гг.	85
Приложение Г Инструменты нематериального стимулирования персонала в ООО «ЭТАМ-РУС».....	86
Приложение Д Анкета для определения удовлетворенности системой формирования HR-бренда на предприятии ООО «ЭТАМ-РУС»	87

Введение

В современных условиях функционирования предприятий формирование их привлекательного HR бренда переживает стремительное развитие и вызывает высокий научный интерес. В формировании брендинга работодателя объединяются вопросы маркетинга персонала и развития системы управления персоналом.

Применение инструментов HR-брендинга дает предприятиям дополнительные конкурентные преимущества на рынке труда, связанные с привлечением и удержанием высококвалифицированных и заинтересованных сотрудников. Как итог, имея привлекательный HR бренд предприятие достигает высоких результатов в части уменьшения расходов на содержание персонала, рост доходности и развития инновационной деятельности.

В текущих условиях вопросы, связанные с исследованием теоретико-методологических аспектов формирования привлекательного HR-бренда, приобретают особую важность и актуальность, что связано с рассмотрением сильного HR-бренда в качестве ключевого конкурентного преимущества предприятий на рынке труда.

При этом на практике российских предприятий формированию привлекательного HR бренда не уделяется должного внимания, а зачастую данный процесс отсутствуют совсем, либо реализуется хаотично и не профессионально.

При этом большое количество вопросов, которые рассматривают теоретики и практики в сфере управления трудовыми ресурсами, связаны с формированием привлекательного бренда предприятия в лице работодателя без учета других направлений его деятельности, при этом полностью отсутствуют связи с управлением HR-бренда, а особенности его развития и усиления освещаются достаточно поверхностно.

Все это приводит к появлению необходимости в исследовании аспектов, касающихся формирования привлекательного HR-бренда в системе

управления персоналом на предприятии для привлечения и удержания высококвалифицированного персонала.

Изучением вопросов, связанных с исследованиями основ формирования привлекательного HR бренда предприятия для привлечения и удержания персонала, занимались такие научные деятели как: К.С. Васильева, С.Л. Габелия, Е.В. Камнева, А.С. Жураховский, И.А. Кулькова, Е.И. Козарезова, Е.А. Павлова, Д. И. Пономарева, Е.А. Сергеев, С.Т. Хадчукаева.

При этом наличие достаточно высоких достижений ученых в развитии теории формирования привлекательного HR бренда предприятия, все еще оставляет нерешенные ряд вопросов, в частности, выбора более эффективных способов привлечения и удержания персонала. Значимость данной проблемы, ее теоретическая и практическая роль отразились на актуальности выбора темы исследования, его цели и содержания.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения и оценки теоретических аспектов оценить формирование привлекательного HR бренда конкретного предприятия для привлечения и удержания персонала.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования привлекательного HR бренда предприятия для привлечения и удержания персонала;
- провести оценку формирования HR бренда на предприятии – объекте исследования;
- разработать мероприятия по совершенствованию формирования HR бренда на предприятии – объекте исследования;

Объект исследования - ООО «ЭТАМ-РУС», г. Москва. Предмет исследования – HR бренд предприятия.

Теоретической базой выпускной квалификационной работы послужили исследования специалистов в области вопросов формирования привлекательного HR бренда предприятия для привлечения и удержания персонала, представленные в научных и учебных изданиях и материалах периодических изданий.

Информационной базой исследования послужили финансовая отчетность ООО «ЭТАМ-РУС», статистические данные о персонале предприятия и материалы собственного исследования.

Основными методами, применяемыми в выпускной квалификационной работе, являются: расчетно-конструктивный, абстрактно-логический, метод сравнения, метод экстраполяции, прочие методы.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения в ООО «ЭТАМ-РУС» предложенных автором направлений по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда для привлечения и удержания персонала.

Структурно выпускная квалификационная работа изложена на 82 листах печатного текста, состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемых источников и литературы из 36 источников, включает в себя 22 таблицы, 12 рисунков, 5 приложений.

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

1.1 Понятие, задачи и преимущества формирования HR бренда предприятия

Развитие HR-брендинга начинается с проявления интереса к нему со стороны западных организаций, в штате которых стали числиться специалисты по развитию бренда предприятия как привлекательного работодателя для потенциальных сотрудников. Однако достаточно небольшое число хозяйствующих субъектов формирует достаточное количество денежных средств на создание и развитие бренда работодателя, создает ограничения в возможностях развивать HR-бренд с профессиональной точки зрения.

В настоящее время на рынке труда протекают серьезные изменения трансформационного характера, которым на высоком уровне характерен переход от «рынка работодателя» к «рынку работника». На проявление данных изменений влияет ряд факторов:

- нехватка высококвалифицированных специалистов и повышение мобильности трудовых ресурсов;
- дефицит сотрудников со специфическими навыками в отдельных отраслях и обострение конкурентной борьбы работодателей сотрудников с развитыми профессиональными компетенциями, изменения качественных характеристик к ценностям, выставляемых персоналом;
- уменьшение степени лояльности сотрудников в отношении конкретного предприятия [2, с. 156].

По итогу потенциальные сотрудники имеют все необходимые возможности для выбора того работодателя, у которого созданы более лучшие условия для организации трудового процесса. В тоже время предприятиям

приходится затрачивать значительные денежные ресурсы, для привлечения и удержания квалифицированных сотрудников, в которые заинтересованы руководителям предприятий для достижения общих целей и решения общих задач.

Таким образом, в текущих условиях функционирования предприятий его сотрудники являются главным их ресурсом и капиталом. Все это приводит к тому, что работодателям приходится находить и использовать собственные конкурентные преимущества, при развитии информированности о них своим потенциальным и реальным работникам, а также и всем остальным участникам рынка труда в которых нуждается предприятие.

«Конкуренция работодателей за квалифицированный персонал вызвала необходимость в поиске эффективных инструментов, позволяющих компаниям привлекать и удерживать ключевых сотрудников, обеспечивающих эффективность и успешность бизнеса. Одним из таких инструментов выступает HR бренда предприятия» [21, с. 113].

В современной зарубежной литературе встречается формулировка «HR-бренд работодателя» (employer HR brand), однако в российских научных трудах бренд работодателя и HR-бренд считаются синонимами.

Так в научных исследованиях присутствует достаточно значительное количество понятий - HR-бренд предприятия. По мнению Т.А. Хохловой и А.О. Субочевой «HR-бренд предприятия – это облик отличного работодателя («великолепной зоны работы»), что представляет собой организация» [33, с. 90].

М.Н. Карамов и А.Э. Галина считают, что HR-бренд предприятия «это совокупность признаков, которые делают предприятие особенным и привлекательным для сотрудников и соискателей, способствуют установлению связи между ними, обеспечивают эффективную работу персонала» [10, с. 62].

И.А. Кулькова и Е.И. Козарезова рассматривают HR-бренд предприятия, «как совокупность попыток предприятия в передаче сообщений текущему и

потенциальному персоналу о том, что компания является привлекательным местом работы» [14, с. 88].

К.С. Васильева считает, что HR-бренд предприятия - «это набор атрибутов и качеств, зачастую неосязаемых, которые делают предприятие отличимым, обещая людям особенные возможности трудовой деятельности и обращаясь к тем, кто будет преуспевать и наилучшим образом выполнять работу в условиях сложившейся организационной культуры» [3, с. 13].

Если обобщить представленные мнения, то можно определить основные характеристики термина «HR-бренд предприятия» и дать определенные комментарии:

- HR-бренд предприятия можно считать целенаправленным формируемым образом предприятия в лице работодателя. Если руководителями предприятия не будут проводиться мероприятия по созданию положительной репутации как работодателя, то она будет формироваться действующими и потенциальными работниками по стихийному сценарию, без участия руководящих кадров, что неблагоприятно отразится на функционировании предприятия в целом;
- формирование HR-бренд предприятия происходит по итогам влияния на общественные коммуникативные потоки, которые инициирует само предприятие посредством управляющих кадров. Под формированием работодателя с позитивной стороны понимается комплекс взаимосвязанных действий, которые предполагают применение разнообразных инструментов системы коммуникаций маркетинга, при применении определенных каналов передачи информации, которые выбираются с учетом специфических потребностей целевой аудитории;
- HR-бренд предприятия приравнивается к его «нематериальным активам», который способен повысить конкурентоспособность предприятия на рынке труда. Предприятия, которые имеют образ «привлекательного работодателя», приобретают конкурентные

преимущества на рынке труда посредством приема на работу квалифицированных и лояльных сотрудников. Положительная репутация работодателя дает возможность сократить расходы предприятия на организацию процесса по привлечению и удержанию лучших работников. «Так, исследования показывают, что «примерно 50% компаний с сильным брендом работодателя нанимают сотрудников в два раза быстрее, а компании со слабым брендом работодателя переплачивают сотрудникам примерно 10% заработной платы» [36, с. 139];

- HR-бренд предприятия имеет определенный набор характеристик и оценочных критериев для сознания благоприятных условий труда реальным и потенциальным работникам. Формирование HR-бренд предприятия осуществляется через отбор «корпоративных характеристик», соответствующих желаемому образу предприятия как привлекательного для персонала работодателя. Ключевую роль в этом играет исследование формирования HR-бренд предприятия, как на вне, так и внутри рынков труда, включающее оценку «профиля восприятия» предприятия собственным персоналом [32, с. 34].

Таким образом, HR-бренд предприятия является неосязаемым, формируя при этом определенные отличительные черты бренда от предприятий конкурентов, и создавая при этом образ привлекательного места для трудовой деятельности действующих и потенциальных работников, что способствует росту эффективности функционирования предприятия. HR-бренд предприятия, следует признать одним из видов бренда предприятия, который признается его нематериальным активом.

«В последнее время организации все чаще используют силу нематериального актива, известного как бренд работодателя или HR бренд, как средство привлечения и удержания сотрудников. Бренд работодателя воплощает в себе образ организации, который отличается от конкурентов в восприятии потенциальных, нынешних и бывших сотрудников, обеспечивая

снижение текучести кадров, повышение удовлетворенности и вовлеченности сотрудников» [29, с. 535].

В текущих условиях развития HR-бренда предприятия необходимо решить две ключевые задачи:

- совершенствования процесса управления трудовыми ресурсами;
- развитие направления - маркетинг персонала, потому что кадры являются одним из эффективных инструментов по продвижению и сбыту продукции и услуг любой коммерческой организации.

Как уже отмечалось, в текущих условиях одной из проблем предприятия считается недостаток и потребность в высококвалифицированных и компетентных сотрудниках. Это связано с оттоком населения из регионов страны, мобилизация большого числа работников из-за проведения специальной военной операции на Украине, а также наличие демографических проблем (уровень рождаемости в девяностые годы был слишком низкий и на данный момент число свободных рабочих мест превышает спрос на них), ввиду этого особо привлекательными работодателями являются предприятия, занимающие высокие позиции в своей отрасли, при этом имеющие положительный имидж, развитую корпоративную культуру, а также систему оплаты труда сформированную на принципах открытости и прозрачности [26, с. 74].

К ключевым показателям эффективного развития HR-бренда предприятия следует отнести:

- показатели экономического характера (оплата труда, мотивационные подходы материального и нематериального направления, режим труда и отдыха, производительность труда, коэффициент текучести, уровень занятости персонала, соблюдение требования трудового кодекса РФ).
- показатели организационного характера (создание благоприятных условий труда, вложение средств в повышение квалификации персонала и развитие его карьеры).

- показатели управленческого характера (оптимальность организационной структуры, уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала трудовым процессом).
- показатели социально-психологического характера (уровень выгорания сотрудников, построение благоприятного психологического климата в коллективе, обеспечение персонала социальными гарантиями) [24, с. 58].

В текущих экономических условиях развития современные предприятия стремительно внедряют в свою деятельность направление по формированию и развитию HR-брендинга, то есть комплекса мероприятий, которые направлены на создание благоприятной репутации его как привлекательного работодателя для привлечения и удержания самых лучших и высококвалифицированных сотрудников.

Принято разделять HR-брендинг на внутренний и внешний. Направления по формированию внутреннего HR-бренда связаны уже существующими и сложившимися в коллективе методами, и способами управления персоналом. Хотя, что они уже функционируют в компании, они считаются ресурсами рынка труда и ими могут воспользоваться конкуренты посредством рекомендаций друзьями и коллегами другого места работы особенно это касается уволившихся сотрудников, которым известны сильные стороны работающего бывшего коллеги.

Однако уже работающий персонал может являться ключевым информационным каналом, передающим о компании определенную информацию за счет чего они способны привлечь своих друзей и знакомых в качестве новых сотрудников. Это уже будет рассматриваться, как формирование внешнего HR-бренда предприятия, который заключается в позиционировании себя, как работодателя на рынке труда. Внешний и внутренний HR-бренд предприятия взаимодействует между собой достаточно тесно. От силы внутреннего HR-бренда, зависит сила внешнего HR-бренд, что положительно отразится на образе предприятия как работодателя [4, с. 319].

Предприятия, которые развивают HR-бренд имеют положительные результаты работы с кадрами, что выражается снижением текучести персонала, минимизация процессов выгорания сотрудников, рост заинтересованности высококвалифицированных сотрудников трудиться на предприятии, повышение инициативности сотрудников, развитие творчества и инновационных навыков среди персонала. Так или иначе, положительные результаты работы с персоналом благоприятно отражаются на качестве обслуживания потребителей, что способствует росту их удовлетворенности, соответственно повышаются продажи, и как итог увеличивается прибыль и рентабельность предприятия, что является залогом его финансовой стабильности.

Целесообразно преимущества предприятия от формирования привлекательного HR-бренд поделить на три группы, которые зависят не от ключевых блоков его деятельности, а от результатов, получаемых предприятием в ходе его функционирования:

а) уменьшение расходов:

- 1) снижение текучести персонала, снижает затраты на подбор, отбор и найм новых сотрудников;
- 2) уменьшение периода простоя из-за недостатка квалифицированного специалиста или рабочего;
- 3) рост роли вознаграждений персонала нематериального характера приводит к экономии материального их поощрения;
- 4) уменьшение затрат, связанных с подготовкой и обучением новых сотрудников.

б) рост объемов продаж:

- 1) рост уровня удовлетворенности сотрудников, и как итог повышение эффективности их трудовой деятельности;
- 2) рост уровня удовлетворенности потребителей, обслуживаемых удовлетворенными сотрудниками;
- 3) рост производительности труда, что положительно отражается на

показателях прибыли.

в) развитие инноваций:

- 1) создание собственной инновационной основы функционирования предприятия посредством вовлеченности в трудовой процесс инновационно-активных работников, имеющих способности реализовывать свои устремления творческой направленности;
- 2) развитие трудового процесса с применением инновационных технологий;
- 3) цифровизация процессов в системе управления персоналом предприятия [7, с. 260].

Таким образом, позитивный HR бренд призван сформировать о предприятии представление, как о лучшем работодателе в глазах всех участников, проявляющих к предприятию интерес: бывших, действующих и будущих работников, поставщиков, финансовых партнеров и собственников.

«Интересным является и тот факт, что бренд работодателя взаимосвязан с персональным брендом ключевых работников, а привлекательность бренда работодателя зависит от имиджа и репутации сотрудников компании. Значительным преимуществом HR-брендинга в современных условиях является то, что он привлекает людей, обладающих инновационным потенциалом, создавая среду, способствующую реализации конкурентных преимуществ и ценностных предложений, которые притягивают сотрудников, а также влияют на клиентов предприятия» [15, с. 11].

Таким образом, HR бренд – это созданный предприятием образ, который формируется для использования его на рынке труда, передавая в макро- и микросреду конкурентные преимущества предприятия, как работодателя, для оказания воздействия на привлечение квалифицированного персонала и удержание лучших работников, а также на поддержку лояльности сотрудников по отношению к самому предприятию в котором они трудятся.

Современные HR-службы ставят перед собой целевые ориентиры по

большей степени направленные на формирование и развитие положительного имиджа предприятия с позиции работодателя. В системе HR бренд управленческие решения по укреплению репутации предприятия-работодателя связаны первоначально на привлечение внимания к предприятию посредством создания таких ценностей, которые указывают на ключевые преимущества работы на предприятии. При этом ответственность за создание HR бренд предприятия, а также формирование системы его ценностей ложиться на руководителей высшего звена, которые генерируют общую идею и устанавливают цели по управлению репутацией, с учетом специфических особенностей рынка труда, а также особенностей управления персоналом в рамках деятельности предприятия.

«HR-брендинг – это непрерывная работа, направленная на интеграцию бренда в персонал или наоборот персонала в бренд, которая длится всю жизнь компании. Он служит увеличению эффективности бизнеса и повышению прибыли с использованием инструментов, применяемых при управлении персоналом. Это консалтинг, направленный на создание единого видения компании, бренда у сотрудников, и осознание своей принадлежности и ценности для компании для достижения целей бренда. Но прежде всего это способ привлечения квалифицированных сотрудников, но не деньгами, как это обычно бывает, а созданием более привлекательного имиджа работы в компании» [22, с. 41].

Таким образом, можно выделить следующие преимуществами формирования привлекательного HR-брендинга компании в системе управления персоналом являются:

- достаточно высоко мотивированный персонал, который демонстрирует более эффективную трудовую деятельность, что отражается на росте производительности труда и показателя рентабельности;
- рост числа откликов кандидатов на свободные вакансии от высококвалифицированных специалистов с необходимыми для

- компании профессиональными навыками, что приводит к снижению затрат на привлечение и удержание персонала;
- уменьшение текучести кадров, посредством повышения мотивации сотрудников и роста их приверженности к компании;
 - снижение действий стрессовых ситуаций на персонал и рост его лояльности к компании, в которой они трудятся;
 - рост качественных характеристик трудового процесса удовлетворенными сотрудниками, что ведет к увеличению степени удовлетворенности и лояльности партнеров;
 - рост инициативности, развитие и реализация творческих качеств и инновационные интеллектуальные вложения в компанию со стороны персонала.

Таким образом, HR бренд необходимо признать первостепенно полезным инструментом, дающий возможности достаточно четко установить, что организация готова предложить рынку труда, и насколько эффективно способно привлекать к себе в коллектив новых сотрудников и продуктивно их удерживать.

1.2 Механизм формирования привлекательного HR-бренда на предприятии

Формирование и последующее развитие привлекательного HR-бренда – алгоритм взаимосвязанных между собой действий процесса по привлечению и удержанию персонала. За каждым действием закреплён целый комплекс управленческих решений, направленных, как проявление компании во внешней, так и внутренней среде.

Как уже отмечалось, направление внешнего HR-бренд ориентировано на привлечение потенциальных сотрудников и позиционирование компании на рынке труда. К способам формирования внешнего HR-бренда компании относятся.

Корпоративные медиа. Сайт в сети Интернет, социальные сети и платформы - все это дает возможность работодателю сообщать о жизни в организации, описать трудовой процесс и его особенности, то есть создать образ работодателя для кандидатов на вакантные должности. При этом применяются разнообразные, но конкретные методы, формы и информационные каналы. К изучению корпоративного контента нужно подходить тщательно с учетом его сегментации и установления целевой аудитории, так целесообразно разделить кандидатов на работу в компании на специалистов с опытом работы и без него, на специалистов с учетом возрастных ограничений, на персонал по степени профессионализма.

Статьи, спонсорство. Их применение дает возможность организации формировать свой образ с позиции социального и надежного партнера. Публикации, содержащие рассказ о своей деятельности в компании, с историями их карьерного роста способствуют вызвать у потенциальных сотрудников интерес к компании.

Студенческие стажировки, прохождение производственных практик. Данные технологии являются значимыми инструментами по формированию положительного имиджа организации. Студентам во время стажировок и практик компания дает возможность ощутить на себе действие корпоративной культуры, помогает проникнуться в атмосферу рабочего процесса и объективно оценить на себе преимущества и недостатки в деятельности организации как будущего с ней сотрудничества [25, с. 172].

Из перечисленных технологий наиболее эффективными и стремительно развивающимися платформами для работодателей по привлечению и удержанию сотрудников являются социальные сети, их эффективность кроется в возможности использования контента развлекательного направления.

Все это свидетельствует о том, что контент корпоративного направления, за счет которого и строится внешний HR-бренд компании, приобретает все больше социальную направленность, а способы

информирования потенциальных сотрудников меняются на постоянной основе. Со стремительной скоростью за счет развития цифровизации появляются новые технологии установления коммуникаций с потенциальными сотрудниками, на задний план уходит классические коммуникации, выстраиваемые на отношениях «работодатель» – «работник», и все больше развивается неформальное общения с элементами развлекательных программ [28, с. 147].

Главной же целевой установкой HR-бренд считается процесс удержания действующих сотрудников, которые уже трудятся в компании. Внутренними технологиями создания HR-бренда предприятия являются:

- маршрутизация карьеры персонала в организации. Персонал, который видит свою конечную цель в своей трудовой деятельности является достаточно замотивированным сотрудником, который готов вложить свои личные силы в развитие организации в целом;
- эффективная и доступная для понимания система мотивации и оплаты труда персонала. Главным мотиватором для любого сотрудника является размер вознаграждения за выполнение трудовых обязанностей, так сотрудники, материально удовлетворенные более продуктивно трудятся на предприятии.

Пагубным для формирования HR-бренда предприятия может стать:

- несоблюдение и невыполнение обещаний руководителей высшего звена, а также несовпадение их поступков с действиями;
- несоответствие ценностям, транслирующимся организацией во внешнюю среду реальным ценностям внутри ее развития;
- слабые доверительные отношения подчиненных к вышестоящим над ними руководителям, отсутствие веры в способность уметь достигать намеченные целевые ориентиры, не вовремя осуществляющая обратная связь с персоналом о результатах его труда и возможных направлениях их развития.

Достаточно значимым следует признать работу «на входе» с новыми сотрудниками, корректность и своевременность установления контактов по обратной связи с потенциальными и существующими сотрудниками. Высокой важностью отмечается повышенное внимание со стороны наставников и руководителей к процессу адаптации работников, находящихся на испытательном сроке.

«Критически важно бережное расставание с сотрудниками. И кандидаты, и сотрудники, работающие или расторгнувшие трудовой договор, являются носителями знаний о компании, и все они рассказывают о своем опыте друзьям и знакомым, в том числе негативном опыте.

Бережное и внимательное отношение к сотрудникам, своевременное распознавание и устранение «болей» сотрудников. Формирование внешнего HR-бренда – динамичный процесс, который зависит от постоянных изменений на рынке труда.

Современные технологии формирования HR-бренда работодателя призывают организации, которые занимаются формированием своего внешнего HR-бренда, следовать за новым поколением в социальные медиа. Необходима четкая корреляция целей и задач компании с целями и задачами сотрудников и совместное развитие. Это основные условия для успешного развития HR-бренда» [30, с. 46].

При оценке эффективности формирования HR-бренда необходимо применять разнообразные модели, которые способствуют достаточно тщательно и глубоко провести анализ основных элементов бренда и на его основании внедрить стратегию развития бренда.

«Существуют различные модели HR-бренда предприятия, которые также позволяют выявить основные составляющие и сформировать понимание тех инструментов корпоративной политики и бренд коммуникаций, которые могут способствовать совершенствованию работы с персоналом и, таким образом, развивать бренд работодателя» [23, с. 478].

Модель Бретта Минчингтона предполагает рассмотрение таких

элементов как: «ценностное предложение для сотрудников, платформа HR-бренда для сотрудников, стратегическая платформа HR-бренда и внешние факторы, оказывающие влияние на стратегию бренда компании, как работодателя. Ядром бренда работодателя по данной модели выступает ценностное предложение работодателя (Employee Value Proposition - EVP), то есть набор уникальных, актуальных и убедительных выгод, ключевой фактор привлечения, вовлечения и удержания талантов» [27, с. 130].

Направлено ценностное предложение должно быть, как на внешнюю целевую аудиторию, так и на действующих сотрудников. Платформой HR-бренда для персонала предусмотрено применение ключевых инструментов работы с кадровым потенциалом и развития его мотивации, к данным инструментам согласно модели, относятся:

- рекрутмент и процесс адаптации.
- заработная плата и социальный пакет.
- карьерный рост.
- исследование среди сотрудников.
- премии и признания.
- системы коммуникации.
- рабочая обстановка.

Целесообразно более подробно описать каждый из элементов формирования HR-бренда предприятия.

Процесс подбора персонала необходимой квалификации и имеющих нужные профессиональные навыки называется рекрутмент, который также включает мероприятия по привлечению, поиску, анализу и отбору специалистов на вакантные должности в организации.

Значимым процессом для новых сотрудников считается адаптация — это период, в который они знакомятся с видами деятельности организации, ее ключевыми целевыми установками, с особенностями трудового и других бизнес-процессов, со спецификой работы отделов и обязанностями отдельных

работников. Значимость данного этапа заключается в гарантированном для предприятия снижении времени по вхождению нового сотрудника в должность, а также с целью убеждения нового работника в том, что организация в нем нуждается и заинтересована, что повышает мотивацию новых сотрудников эффективно трудиться в новой организации. Также целью адаптации следует признать сплочение нового работника с уже сложившимся в организации коллективом.

Для того, чтобы привлечь высококвалифицированных кадров, руководством организации должна быть предложена конкурентоспособная оплата труда, соответствующая должности и профессионализму сотрудника, при этом информация о заработной плате должна быть полной и достоверной и нести в себе информацию по дополнительным условиям (информация о премировании и дополнительных стимулирующих выплатах, информация о наличии льгот). Руководству организации необходимо осознать, что стимулы материального характера являются более объективными и легко оцениваемыми элементами, которые первоначально оценивает кандидат на ту или иную должность в организации.

Организации, осознающие ценность и значимость трудовых ресурсов, дают возможность своему персоналу строить карьеру, обеспечивая их нужной и важной информацией о профессиональных компетенциях необходимых для карьерного роста, об условиях, которые касаются прав и обязанностей работников той или иной должности.

На крупных предприятиях обязательными этапами работы с персоналом является проведение тренингов, прохождения дополнительных обучающих программ для развития профессиональных навыков и получения дополнительных компетенций. Сотрудники, стремящиеся к развитию и карьерному росту должны в обязательном порядке иметь право и условия на обучение и развитие со стороны руководства организации.

Для получения достоверной информации о психологическом климате внутри коллектива на предприятии нужно проводить оценку мнения

персонала, то есть его отношение к деятельности предприятия в целом, устанавливать понимание сотрудников целевых установок предприятия и задач, решаемых отделами, также выяснять отношение к изменениям проводимых на предприятии, оценивать внедряемые мероприятия и другие факторы, влияющие на трудовой процесс. Это является важным направлением для роста степени удовлетворенности персонала от трудового процесса и созданию комфортного психологического климата в коллективе, которые направлены на достижение для предприятия максимальных результатов в виде высокой прибыли.

Как уже отмечалось персонал должен владеть полной информацией о системе премирования, выплат, льгот, то есть о условиях их предоставления, также должна быть предоставлена полная информация о дисциплинарных наказаниях и системе штрафов. Помимо всего прочего сотрудники должны быть осведомлены о методах мотивации нематериального характера, применяемой предприятием, что направлено на подтверждение, ценностей работников с учетом проявления к ним уважения со стороны руководства.

Для того, чтобы вовремя решать управленческие задачи, направленные на эффективные функционирования предприятия между руководителями и подчиненными, а также между работниками коллектива должны быть налажены коммуникации. Эффективность коммуникационной системы возможно получить, за счет проведения «круглых столов», дискуссионных встреч, внедрения и применения внутренних средств информации применяемой в организации.

Значимым нематериальным стимулом для каждого работника являются комфортные рабочие места, так как именно на рабочем месте проходит большая часть времени всего трудового процесса. Условия рабочего места складываются из таких параметров как: физические условия, то есть температура воздуха в помещении, технологичность и энергоёмкость оборудования (состояние и обеспечение персональных компьютеров), а также освещение и влажность воздуха, также следует отметить и дизайн офисов.

Физическое состояние среды рабочего места значительно влияет на настрой работников и на их возможности выполнять свои профессиональные обязанности. Комфортные условия при создании рабочей обстановки, в конечном счете, способны повлиять на рост производительности труда и позволить работникам держать ориентир для достижения целей предприятия.

Руководству предприятия необходимо осознавать, что деятельность, связанная с персоналом является долгосрочной и напрямую связана с принятием управленческих решений стратегического характера, что и отражается в стратегической платформе HR-бренда, к которой относятся миссия, концепция развития, ценностные ориентиры, корпоративная и социальная ответственности, стили управления руководителей, дистанционные составляющие власти, коммуникации с подчиненными, а также корпоративная репутация и культура (этика делового поведения работников, стиль общения), политика и практика управления персоналом (набор, подбор, отбор, оценка персонала, обучение и развитие, социальная политика, вознаграждение и мотивация).

«Важной стратегической целью HR-бренда является управление производительностью. Эффективная реализация планов и мероприятий по повышению производительности труда зависит от следующих условий: поддержка высшего управления предприятием, привлечение к разработке и осуществлению работников всех уровней, охват основных вопросов, связанных с производительностью – экономичности, качества, ценности продукции, прибыльности, инновационности, коммуникаций и условий труда.

Инновации представляют собой новый способ использования знаний, материальных и нематериальных активов для увеличения стоимости предприятия. Инновации могут воплощаться в разных видах: это могут быть новые товары, услуги, бизнес-модели, процессы или методы управления. Все они необходимы в современных условиях не только для повышения конкурентоспособности предприятия, но и для обеспечения ее выживания» [16, с. 510]. Проводить оценку того, насколько влияет HR-брендинг на

потенциальный и уже действующий персонал нужно комплексно с учетом внешних факторов макросреды, в которой функционирует предприятие.

Модель Бретта Минчингтона предполагает, что внешними силами предприятия являются потребители, претенденты на вакантные должности, инвесторы и рыночные возможности. Предприятию необходимо владеть актуальной информацией обо всех перечисленных внешних силах макросреды как для повышения привлекательности HR-бренда предприятия, так и для обеспечения устойчивого развития предприятия в отрасли, в которой оно функционирует.

«Модель HR-бренда, разработанная американскими исследователями С. Тику и К. Бакхаусом раскрывает процесс повышения привлекательности бренда, как потенциального работодателя с одной стороны, и процесс повышения продуктивности работы действующих сотрудников с другой. Ассоциации с брендом являются основой для формирования внешнего имиджа работодателя, который повышает или понижает привлекательность работы в данной компании для новых потенциальных сотрудников, привлекая или отталкивая наиболее талантливых, компетентных и хорошо подготовленных сотрудников» [12, с. 262].

«Продуктивность работы действующих сотрудников по модели С. Тика и К. Бакхауса основана на лояльности сотрудников к бренду работодателя, которая развивается, благодаря действующей в компании организационной культуре при условии идентификации сотрудников с организацией.

Изучив различные модели и составляющие элементы структуры HR-бренда, можно выделить основные инструменты, с помощью которых компания может достичь повышения производительности и эффективности деятельности посредством привлечения квалифицированных кандидатов, формирования лояльности к компании (вовлечения в трудовой процесс) и удержания ценных сотрудников» [6, с. 13].

Предприятия, вкладывающие ресурсы и усилия в создание привлекательного бренда, способны получить преимущества на рынке труда

при привлечении нужных сотрудников, а также снизить затраты на процедуру набора, подбора и отбора сотрудников, уменьшая срок закрытия открытых вакансий, уменьшить до минимума текучесть персонала, иметь положительные отзывы о своей компании. Все это свидетельствует о том, что развитие привлекательного HR-бренда должно быть ключевым аспектом в системе управления персоналом каждого хозяйствующего субъекта, идущего в ногу со временем. В текущих условиях важным становится не только грамотный подбор и отбор квалифицированных сотрудников посредством применения современных способов, но и эффективная система мотивации и стимулирования работников, для удержания лучших из них, так как конкурентная борьба за персонал ежегодно обостряется.

Процессы привлечения и удержания персонала на предприятии играют большую роль в результативности его деятельности, поскольку речь идет о качественном комплектовании важнейшего трудового ресурса хозяйствующего субъекта, в наибольшей степени способного повысить эффективность работы предприятия на рынке.

«На современном этапе специалисты в сфере управления персоналом все чаще говорят о необходимости развития HR-бренда персонала. При помощи него у предприятия появляется возможность иметь заинтересованных сотрудников, которые будут работать максимально эффективно, а также ценить свой труд на данном предприятии. На современном этапе развития рыночных отношений руководство большинства предприятий ставит перед своими HR-службами задачи, связанные с введением мер по повышению привлекательности предприятия как работодателя» [9, с. 10].

Результаты исследования позволяют определить HR-брендинг как комплекс преимуществ функционального, психологического и экономического направлений, которые работодателем и приравниваются с его развитием. Концепция применения маркетинговых приемов на рынке труда, когда работа или открытая вакансия считается продуктом предприятия имеет в настоящее время широкое распространение. Грамотно созданный HR-

брендинг, повышает общий имидж организации, способствует росту ее доходности, позволяет улучшить качественные характеристики ее персонала и, как следствие, положительно отразится на стоимости бизнеса в целом.

Таким образом, для современных хозяйствующих субъектов HR-брендинг становится ключевой составляющей системы управления кадровым потенциалом.

«Понятие HR-брендинга включает в себя две отрасли: брендинг персонала и брендинг работодателя. Брендинг персонала обеспечивается такими мероприятиями как обучение и контроль исполнения правил корпоративной и организационной культуры предприятия, а также применением и исполнением правил дресс-кода. Его цель состоит в том, чтобы персонал предприятия был опознан и ассоциировал сотрудников предприятия с ее лейблом, чтобы атмосфера производства представляемого продукта способствовала его распространению на рынках сбыта» [35, с. 272].

Бренд работодателя имеет прямое отражение в поведении руководителей предприятия и является частью его кадровой политики, корпоративной этики и культуры в целом. Главное место в данном направлении отводится стремлению сформировать уникальную внутреннюю организационную культуру, более внимательной оценке потребностей персонала, для осознания того, что не только товары или услуги являются ценностью предприятия, а продвигающие их работники считаются более эффективными элементами ценностей бренда.

По данным исследования опыта зарубежных организаций, можно заключить, что HR-брендинг будет стремительно внедряться и все большее количество работодателей будет вкладывать инвестиции в привлекательность его развития. Основными целевыми установками HR-бренда считается привлечение высококвалифицированного персонала, удержание лучших работников на длительный временной промежуток, а также повышение уровня вовлеченности и лояльности персонала к трудовому процессу.

2 Оценка формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» для привлечения и удержания персонала

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЭТАМ-РУС»

ООО «ЭТАМ-РУС» – это сеть розничных торговых точек модных брендов мужской и женской одежды. Каждый бренд реализуемой ООО «ЭТАМ-РУС» одежды особенный, исключительный: имеет уникальную концепцию, четкое позиционирование, ярко выраженную целевую аудиторию и свой характер.

Мужская и женская одежда, предлагаемая ООО «ЭТАМ-РУС», давно завоевали заслуженное признание у покупателей. Создание нового формата продаж ООО «ЭТАМ-РУС» посредством позволило вывести продажи мужской и женской одежды на новый уровень. ООО «ЭТАМ-РУС» реализует мужскую и женскую одежду в стиле casual в среднем ценовом сегменте.

Основной вид деятельности по ОКВЭД - торговля розничная одеждой в специализированных магазинах.

Миссия ООО «ЭТАМ-РУС» - стабильно удерживать позицию лидера по продажам мужской и женской одежды. Быть крепким надежным звеном потребителей в индустрии моды.

Стратегическая цель ООО «ЭТАМ-РУС» - формировать уникальный собственный профессиональный опыт, позволяющий конкурировать на рынке розничных продаж мужской и женской одеждой.

Основная целевая установка ООО «ЭТАМ-РУС» это извлечение прибыли и создание комфортных условий взаимодействия партнеров с предприятием за счет оказания услуг высокого качества по реализации мужской и женской одежды.

По форме организации ООО «ЭТАМ-РУС» является обществом с ограниченной ответственностью.

Само отнесение общества с ограниченной ответственностью к разновидности хозяйственных обществ предполагает разделение его уставного капитала на доли, принадлежащие его участникам (учредителям).

Основная особенность общества с ограниченной ответственностью связана с его участниками и объемом их вовлеченности в деятельность общества. При этом, как и для других видов коммерческих организаций основным руководящим органом ООО «ЭТАМ-РУС» является общее собрание участников общества.

Общее собрание участников общества – это определенная организационная форма руководства обществом с ограниченной ответственностью, которая выражается в очередных или внеочередных собраниях участников, на которых принимаются важные решения в рамках деятельности ООО «ЭТАМ-РУС». Компетенция общего собрания собственников ООО «ЭТАМ-РУС» определяется Уставом организации с учетом действующих гражданско-правовых норм.

Устав - это учредительный документ, который регулирует принципы деятельности ООО «ЭТАМ-РУС». Основная часть положений устава подчиняется императивным нормам закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Организационная структура управления ООО «ЭТАМ-РУС» имеет название линейно-функциональная, которая выражается в организации работы подразделений по линейному принципу, то есть каждое подразделение имеет своего руководителя, которые в свою очередь подчиняются генеральному директору и учредителям общества (приложение А, рисунок А.1).

Учредители ООО «ЭТАМ-РУС» обеспечивают участников общества средствами труда и предоставляют им оптимальные условия для нормального рабочего процесса. Учредители имеют право проводить собрания, устанавливать цели развития организации, а также составлять планы продаж на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Так, в ООО «ЭТАМ-РУС» принимается трёхуровневая структура организации. На первом уровне находится генеральный директор, на втором - менеджер по закупке, главный бухгалтер и администратор, на третьем - остальные руководители.

Исполнительным органом ООО «ЭТАМ-РУС» является генеральный директор. Основными задачами Генерального директора ООО «ЭТАМ-РУС» обеспечение устойчивой и эффективной работы предприятия в соответствии с приоритетными направлениями его деятельности, а также обеспечение надлежащей организации и достоверности бухгалтерского учета, своевременного предоставления бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности предприятия - акционерам, кредиторам и в средства массовой информации.

Участники ООО «ЭТАМ-РУС» имеют право голоса на общем собрании в соответствии с их долями в уставном капитале. Они также имеют право участвовать в выборах и назначении руководящих органов ООО «ЭТАМ-РУС» и принимать участие в принятии важных решений, касающихся бизнеса предприятия.

Показатели, характеризующие эффективность использования ресурсов в ООО «ЭТАМ-РУС» в 2020-2022 гг. отображены в таблице 1.

ООО «ЭТАМ-РУС» за три года демонстрирует уменьшение показателя фондоотдачи на 1,09 руб., что приводит к росту на 0,03 руб. фондоемкости, так как это обратный показатель фондоотдаче. Данная динамика свидетельствует о снижении отдачи денежных средств, которые вложены в основные фонды, и о росте потребности в основных средствах.

Благоприятная тенденция наблюдается в изменениях показателей фондовооруженности которая увеличилась на 8,27 руб./чел., то есть эффективность использования основных средств работниками предприятия повышается. В 2022 году показатель рентабельность основных фондов демонстрирует самое высокое значение, то есть 56,23%, что достигнуто

посредством более быстрого прироста чистой прибыли в сравнении с приростом среднегодовой стоимости основного капитала.

Таблица 1 - Показатели, характеризующие эффективность деятельности ООО «ЭТАМ-РУС» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022 г. от 2020 г.,	
				(+,-)	%
Выручка, тыс. руб.	11129	17983	17048	5919	153,19
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	10912	17724	14205	3293	130,18
Прибыль от продаж, тыс. руб.	217	259	2843	2626	1310,14
Чистая прибыль, тыс. руб.	127	145	1813	1686	1427,56
1. Эффективность использования основных фондов					
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1747	2977	3225	1478	184,63
Фондоотдача, руб./руб.	6,37	6,04	5,29	-1,09	82,97
Фондоемкость, руб.	0,16	0,17	0,19	0,03	120,52
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	30,11	40,22	38,39	8,27	127,48
Рентабельность основных фондов, %	7,27	4,87	56,23	48,95	773,22
2. Эффективность использования оборотных средств					
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	3294	3135	6289	2995	190,91
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,38	5,74	2,71	-0,67	80,24
Период оборачиваемости оборотных средств, дн.	108	64	135	27	124,63
Рентабельность оборотных средств, %	3,86	4,63	28,83	24,97	747,77
3. Эффективность использования трудовых ресурсов					
Среднесписочная численность работников, чел.	58	74	67	9	115,52
Производительность труда, тыс. руб.	191,88	243,01	254,4	62,52	132,58

О снижении эффективности оборотных средств свидетельствует замедление их оборачиваемости в днях, так их период увеличился на 27 дней, что неблагоприятно отражается на операционной деятельности предприятия в целом

За три года коэффициент оборачиваемости оборотных средств демонстрирует снижение на 0,67 оборотов, что также указывает о замедлении

оборачиваемости оборотных активов и неблагоприятно отражается на операционной деятельности ООО «ЭТАМ-РУС».

Показатель производительности труда в 2022 году составил 254,4 тыс. руб., это больше на 62,52 тыс. руб. показателя 2020 года, то есть к концу периода предприятие более эффективно использует свой кадровый потенциал. Это связано с организацией эффективного профессионального развития сотрудников и повышение их экономического и социального интереса к трудовой деятельности в ООО «ЭТАМ-РУС».

Таким образом, к концу 2022 года ООО «ЭТАМ-РУС» более эффективно использует основной и человеческий капиталы.

В таблице 2 приведены финансовые результаты деятельности предприятия ООО «ЭТАМ-РУС» за 2020-2022 гг.

Таблица 2 - Финансовые результаты деятельности ООО «ЭТАМ-РУС» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022 г. к 2020 г.	
				(+,-)	%
Выручка, тыс. руб.	11129	17983	17048	5919	153,2
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	10912	17724	14205	3293	130,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	217	259	2843	2626	1310,1
Прочие доходы, тыс. руб.	2	0	1010	1008	-
Прочие расходы, тыс. руб.	60	78	1587	1527	2645,0
Налоги на прибыль, тыс. руб.	32	36	453	421	1415,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	127	145	1813	1686	1427,6
Рентабельность затрат, %	1,2	0,8	12,8	11,6	
Рентабельность продаж, %	1,1	0,8	10,6	9,5	

За три года выручка ООО «ЭТАМ-РУС» демонстрирует прирост, который оставил 53,2% за счет роста спроса на мужскую и женскую одежду и за счет увеличения масштабов деятельности предприятия в региональном сегменте посредством расширения торговых точек.

Расходы предприятия увеличиваются менее быстрыми темпами, их

сумма увеличилась к концу 2022 года на 30,2%. Следует отметить, что в 2022 году доходы превышают расходы, что отразилось благоприятно на показателях прибыли от продажи, которая демонстрирует значительное увеличение с 217 тыс. руб. до 1813 тыс. руб.

У предприятия ООО «ЭТАМ-РУС» имеются расходы по дополнительной деятельности, которые в динамике трех лет значительно увеличиваются рост. Следует отметить и наличие доходов от дополнительной деятельности, при этом они увеличиваются более быстро нежели дополнительные расходы, это благоприятно отражается на изменении чистой прибыли.

За исследуемый период увеличиваются показатели рентабельности продажи затрат и за счет повышения прибыльности предприятия в 2022 году, что свидетельствует о росте эффективности продаж и росте эффективности политики управления расходами.

Таким образом, общая положительная динамика финансовых результатов, благоприятно отражается на финансовом состоянии и вызывает снижение зависимости ООО «ЭТАМ-РУС» от внешних источников финансирования, что приводит к укреплению его финансового состояния в целом.

Можно сделать вывод, что за три года ООО «ЭТАМ-РУС» имеет положительную динамику изменения финансовых результатов и эффективно взаимодействует с постоянными партнерами, которые в свою очередь с высоким уровнем лояльности относятся к предприятию и на регулярной основе используют его услуги. Основной вид деятельности показывает хорошие результаты, и выручка от основного вида деятельности покрывает все затраты, связанные с основным видом деятельности. Экономическое положение ООО «ЭТАМ-РУС» довольно стабильно и увеличение чистой прибыли дает возможность на дальнейшее улучшение ситуации и повышение экономической эффективности.

2.2 Оценка существующего HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» для привлечения и удержания персонала

Одним из ключевых элементов политики управления персоналом в ООО «ЭТАМ-РУС» считается формирование HR бренда с целью повышения эффективности управления за счет целенаправленного привлечения и удержания наиболее перспективных работников, повышение уровня их компетенций для достижения целей долгосрочного характера и реализации управленческих решений предприятия.

Одной из задач управления персоналом в ООО «ЭТАМ-РУС» является формирование HR бренда по привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов, которые способны заменить, имеющиеся вакантные должности, что требует проведения качественного подбора кандидатов. Цели, задачи, принципы формирования HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС» представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Цели, задачи, принципы формирования HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС»

Параметры	Содержание
Цель	- привлечь новых специалистов, сформировать и повысить мотивацию, лояльность лучших сотрудников, которые входят в состав кадров
Задачи	- разработка плановых показателей в потребности новых сотрудников
	- корректировка профессиональных компетенций сотрудников
	- определение сотрудников, с потенциалом для замещения руководителей
	- разработка карьерограмм с учетом потребностей персонала
	- обеспечение условий для обучения, повышения квалификации и развития персонала
	- оценка исполнения обязанностей на индивидуальном уровне при учете реальных возможностей предприятия при замещении других сотрудников при отсутствии их из-за отпуска, болезни, нахождения на обучении и т.д.
	- определение расходов на подготовку и развитие персонала и определение источников денежных средств для обеспечения эффективности этого процесса
Принципы	- контроль за качественными характеристиками сотрудников
	- активность специалистов отдела кадров
	- плановость кадровой работы
	- непрерывность обучения и развития персонала
	- этика и защита персональных данных сотрудников предприятия

На базе установленных целей, задач и принципов формирования HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» разрабатываются мероприятия кадровой политики по формированию и работе с персоналом.

Структура кадров предприятия характеризуется отношением различных категорий работников в их общей численности. В целях анализа структуры кадров определяется и сравнивается удельный вес каждой категории работников с общей среднесписочной численностью персонала предприятия (таблица 4).

Таблица 4 - Показатели структуры персонала ООО «ЭТАМ-РУС» за 2020 - 2022 гг.

Категории персонала	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Отклонение 2022 г. от 2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	(+/-)	%
Руководители	5	8,5	6	8,6	6	9,5	1	127,3
Специалисты	4	7,2	5	7,4	5	7,1	1	118,9
Рабочие (торгово-операционный персонал)	45	77,5	57	77,1	51	76,5	6	113,9
Работники, обслуживающие торгово-технологический процесс	4	6,8	5	6,9	5	6,9	1	115,6
Общая численность	58	100,0	74	100,0	67	100,0	9	115,5

За три года состав предприятия демонстрирует рост на 9 человек в основном за счет торгово-операционного персонала рост, которого составил 6 человек, что связано с открытием новой торговой точки в регионе. Реструктуризация организационной структуры управления повлияла на число руководителей, которые увеличились на 1 человека. Таким образом, общее увеличение сотрудников ООО «ЭТАМ-РУС» связано с увеличением масштабов деятельности предприятия в региональном сегменте.

Анализ качественного состава персонала ООО «ЭТАМ-РУС» за 2020 - 2022 гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ качественного состава персонала ООО «ЭТАМ-РУС» за 2020 - 2022 гг.

Группы работников	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2022 г. к 2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	+ / -	%
По полу:								
женщины	42	72,4	54	73,0	48	71,8	6	114,5
мужчины	16	27,6	20	27,0	19	28,2	3	118,1
Итого:	58	100,0	74	100,0	67	100,0	9	115,5
По возрасту:								
до 20 лет	1	1,7	1	1,4	2	3,0	1	200,0
от 20 до 30 лет	6	10,3	8	10,8	5	7,5	-1	83,3
от 30 до 40 лет	25	43,1	30	40,5	31	46,3	6	124,0
от 40 до 50 лет	20	34,5	29	39,2	24	35,8	4	120,0
от 50 до 60 лет	3	5,2	3	4,1	2	3,0	-1	66,7
свыше 60 лет	3	5,2	3	4,1	3	4,5	0	100,0
Итого:	58	100,0	74	100,0	67	100,0	9	115,5
По уровню образования:								
высшее	35	60,3	46	62,2	44	65,7	9	125,7
среднее профессиональное	14	24,1	17	23,0	18	26,9	4	128,6
среднее общее	9	15,5	11	14,9	5	7,5	-4	55,6
Итого:	58	100,0	74	100,0	67	100,0	9	115,5
По трудовому стажу:								
До 1 года	10	17,2	10	13,5	17	25,4	7	170
от 1 года до 2 лет	23	39,7	30	40,5	27	40,3	4	117,4
от 3 до 4 лет	22	37,9	31	41,9	20	29,9	-2	90,9
до 5 лет и более	3	5,2	3	4,1	3	4,5	0	100
Итого:	58	100,0	74	100,0	67	100,0	74	100

Численность персонала в ООО «ЭТАМ-РУС» к концу 2022 года увеличилась на 15,5%. Наибольшая доля в структуре персонала принадлежит женщинам 71,8%, однако доля работающих женщин уменьшается, пропорционально росту доли работающих мужчин. Численность женщин увеличилась на 6 человек, тогда как численность мужчин демонстрирует их рост в количестве 3 человека.

За три исследуемых года число сотрудников старшего возраста демонстрирует снижение. По возрастной структуре видно, что наибольшую долю составляет персонал в возрастном диапазоне от 30 до 40 лет, при этом за три года их доля демонстрирует рост с 43,1% до 46,3%.

Также к концу 2022 года на 1,3 процентных пункта наблюдается увеличение относительной доли персонала молодого возраста, которые еще

не достигли 20-ти летнего возраста. Однако, доля сотрудников в возрастном диапазоне от 20 до 30 лет снижается с 10,3% до 7,5%, то есть на 2,8 процентных пункта.

Оценивая уровень образования сотрудников следует отметить его благоприятную динамику, которая проявляется в росте доли персонала, имеющего среднее профессиональное образование, на фоне снижения доли сотрудников, не имеющих профессиональное образование, что благоприятно отражается на качественных характеристиках трудового процесса. Положительным моментом следует признать и рост доли сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование на 5,3 процентных пункта.

Таким образом, изменения в структуре образования сотрудников ООО «ЭТАМ-РУС» говорят о повышении их профессионального уровня.

Наибольшую долю по стажу работы занимают сотрудники, работающие в ООО «ЭТАМ-РУС» от 1 года до 2 лет, так их доля в 2022 году составила 40,3%, это на 0,6 процентных пункта выше 2020 года.

Также большая доля работников трудится на предприятии от 3 до 4 лет, в 2022 году она составила 29,9% от общего числа сотрудников. За три года доля данной группы работников уменьшается на 8 процентных пункта.

Несмотря на нестабильные условия для экономического развития предприятия качество кадрового потенциала ООО «ЭТАМ-РУС» демонстрирует благоприятные изменения, что положительно отражается на качестве трудового процесса.

Анализ текучести кадров производится в ООО «ЭТАМ-РУС» один раз в год, на основании численности персонала каждого подразделения. Показатели наличия и движения персонала в ООО «ЭТАМ-РУС» представлены в таблице 6.

За исследуемый период повышается число выбывших сотрудников на 4 человека при уменьшении принятых на 3 человека. Динамика коэффициента оборота рабочей силы по выбытию демонстрирует рост на 0,005, что связано с увеличением численности выбывшего персонала.

Таблица 6 - Анализ движения персонала в организации ООО «ЭТАМ-РУС» за 2020 - 2022 гг.

Показатели, количество человек	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022 г. к 2020 г.	
				(+/-)	%
Численность персонала на начало года	46	70	75	29	163,0
Принято всего за период	32	25	5	-27	15,6
Выбыло всего за период	8	17	24	16	300,0
в том числе	-	-	-	-	-
- на учебу	1	1	2	1	200,0
- в армию	-	1	1	1	-
- на пенсию	-	-	2	2	-
- по собственному желанию	7	15	19	12	271,4
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-	-
Численность персонала на конец года	70	78	56	-14	80,0
Среднесписочная численность	58	74	67	9	115,5
Коэффициент оборота по приему	0,552	0,338	0,075	-0,477	13,6
Коэффициент оборота по выбытию	0,138	0,230	0,358	0,220	259,4
Коэффициент текучести кадров	0,121	0,203	0,284	0,163	234,7

За исследуемый период наблюдается снижение коэффициента оборота рабочей силы по приему на 0,477 при увеличении показателя в виде коэффициента оборота по выбытию на 0,22.

Показатель - коэффициент текучести кадров указывает на долю персонала, находящегося в движении, его рост к 2022 году составил 0,163, что более чем в 2 раза больше показателя 2020 года, это свидетельствует о снижении устойчивости кадрового потенциала ООО «ЭТАМ-РУС».

На протяжении трех исследуемых лет коэффициент текучести превышает 5%, что следует признать достаточно высоким. Основу уволившихся сотрудников в ООО «ЭТАМ-РУС» составляют те, кто уволился по причинам собственного желания, что говорит о присутствии проблем в системе формирования HR бренда.

На рисунке 1 целесообразно оценить численность выбывших работников, в том числе, среди вновь принятых. Данный показатель считается абсолютным, поэтому применяется исключительно как вспомогательный критерий.

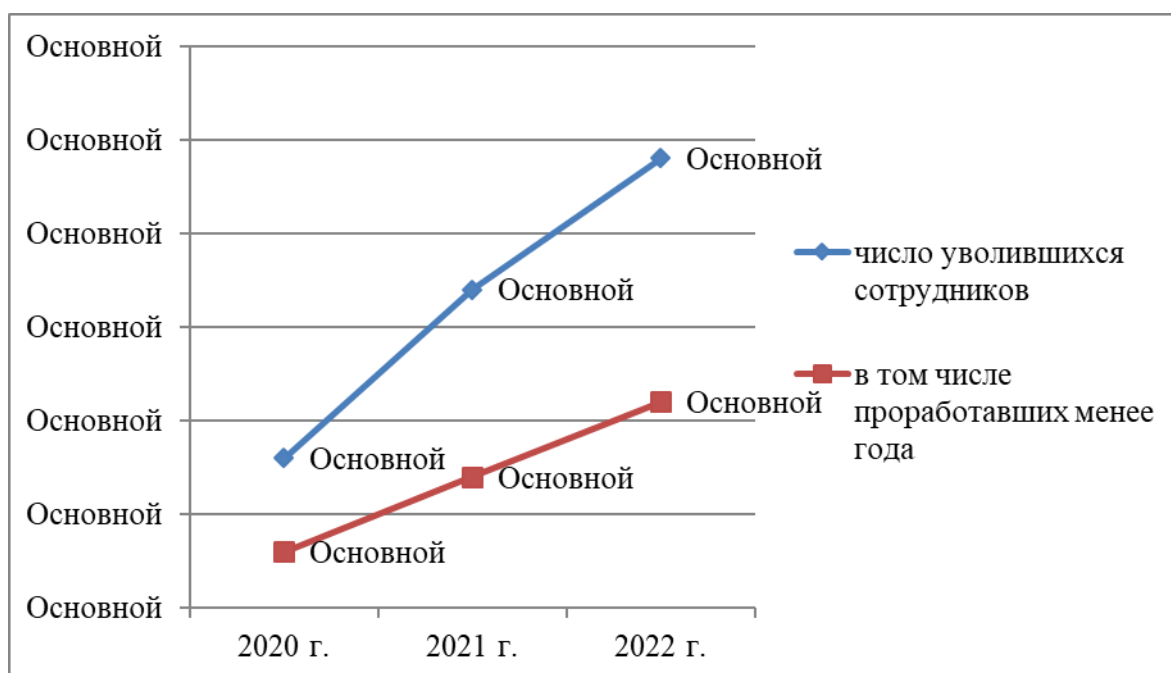


Рисунок 1 - Численность уволившихся сотрудников, в том числе проработавших менее года за 2020-2022 гг., чел.

За исследуемый период прослеживается динамика роста уволившихся сотрудников, в том числе и новых сотрудников, что также свидетельствует о наличии проблем в системе управления персоналом.

Важным показателем оценки формирования HR бренда является коэффициент текучести кадров. Чем ниже показатель текучести, тем выше стабильность персонала организации и привлекательнее ее HR бренд.

Для руководства ООО «ЭТАМ-РУС» важны не только сами показатели численности уволенных, текучести кадров, но и причины, по которым сотрудники покидают предприятие.

С целью оценки формирования HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС» сотрудникам было предложено ответить на тестовые вопросы анкеты, представленной в приложении Д.

Респондентами выступили 20 человек. В результате анкетного опроса были выявлены причины увольнений сотрудников в ООО «ЭТАМ-РУС» по собственному желанию (рисунок 2).



Рисунок 2 - Причины увольнений сотрудников в ООО «ЭТАМ-РУС» по собственному желанию, %

Наибольшая доля опрошенных называет причину увольнения, связанную с неудовлетворенностью заработной платы (22,7% опрошенных). К основным причинам неудовлетворенностью заработной платой сотрудники относят отсутствие премий и вознаграждений по индивидуальным результатам деятельности.

Детализация причины «получение более интересного предложения от другого работодателя» показывает, что уволившиеся были мотивированы более высоким зарплатным предложением, соображениями стабильности и безопасности и выполнением более интересной работы. При этом уволившиеся не находились в активном поиске работы, предложение более интересного места работы пришло от бывших коллег и знакомых, «на них вышли сами».

Сотрудники говорят о выгорании, отсутствии интереса к работе и потребности в длительном отдыхе, о напряженных отношениях в коллективе.

Значительная доля уволившихся (20,5%) сообщило о сложностях карьерного и личностного роста либо о том, что «рост возможен, но до

определенного уровня», отсутствии условий, при которых сотрудники будут понимать, что им необходимо сделать для развития и карьерного «импульса».

На рисунке 3 представлены основные цели и стимулы трудовой деятельности сотрудников в ООО «ЭТАМ-РУС».

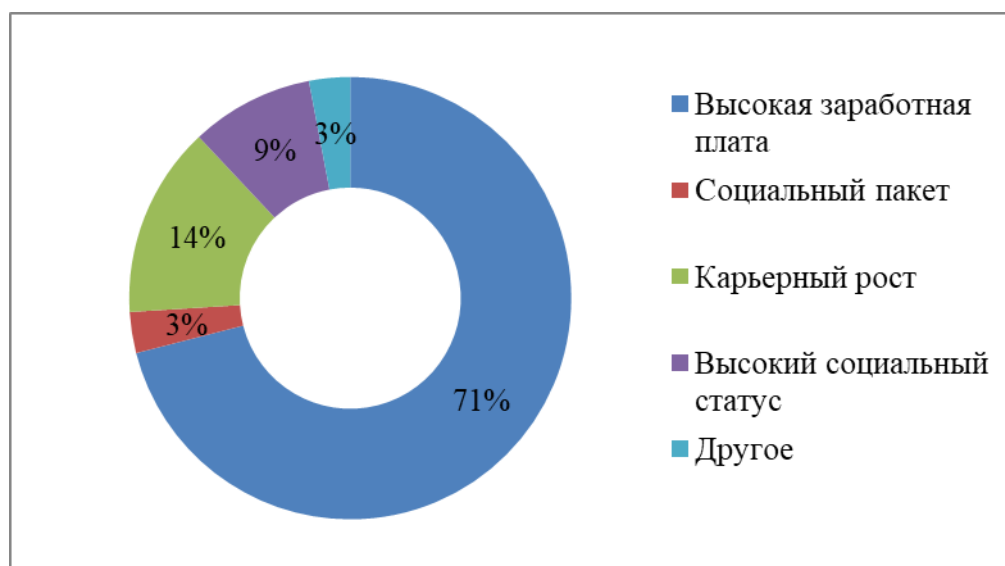


Рисунок 3 - Основные стимулы сотрудников ООО «ЭТАМ-РУС», %

Наибольшее количество опрошенных (71%) ответили, что стремятся получать высокую заработную плату, однако 14% предпочли бы карьерный рост. По результатам проведенного среди сотрудников ООО «ЭТАМ-РУС» опроса можно сделать следующий вывод: наибольшее число опрошенных частично удовлетворены действующей системой стимулирования труда, и высокая заработная плата для них является основным стимулом.

Распределение ответов о сроках овладения профессией новых работников в ООО «ЭТАМ-РУС» представлено на рисунке 4.

На один из вопросов: «Как долго продолжается Ваше освоение профессиональных навыков в условиях нового места работы?» 50% сотрудников из числа опрошенных ответили, что для них адаптация на новом месте работы не займет более 1 месяца.

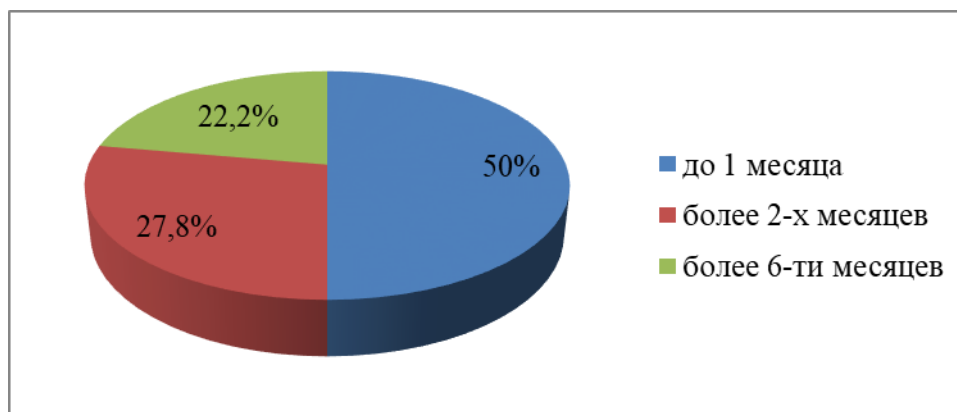


Рисунок 4 - Срок овладения профессиональными навыками, %

При этом 27,8% от числа опрошенных ответили, что им потребовалось чуть более 2 месяцев, 22,2% сотрудников из числа опрошенных считают, что им потребуется больше времени на адаптацию. Это связано и с характером самого сотрудника, и с условиями трудовой деятельности.

В ходе анкетирования было выявлено, что наиболее полно сотрудники в период адаптации получили информацию о должностных обязанностях и о работе своего отдела или подразделения (рисунок 5).

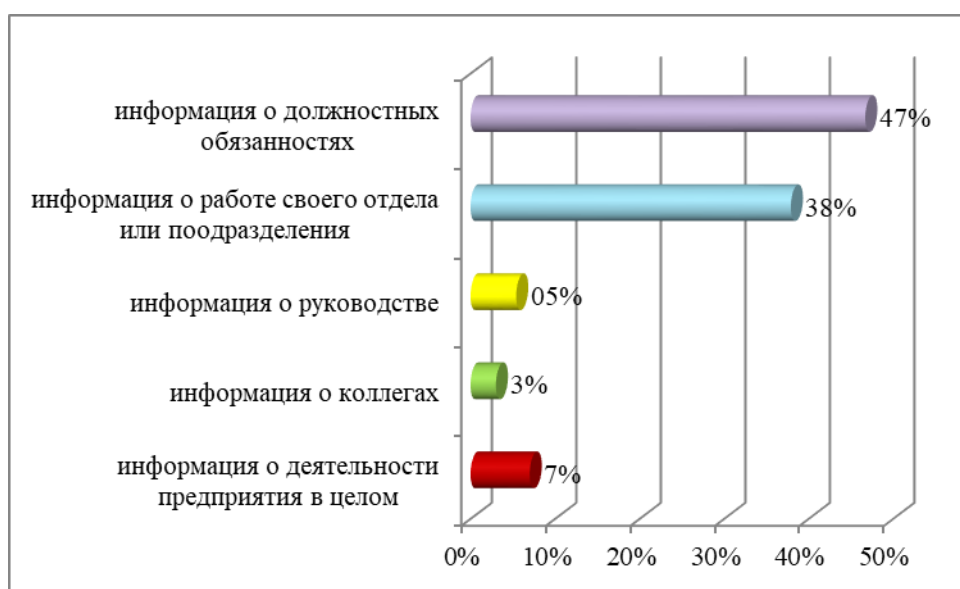


Рисунок 5 – Полнота информации о должностных обязанностях о работе своего отдела в период адаптации, %

Меньше всего было получено информации о коллегах (3%), о руководстве (5,4%) и о самом предприятии (77%).

В период адаптации новые сотрудники предприятия получили информацию в ходе беседы с непосредственным руководителем (58,7%), информацию из беседы со специалистом отдела кадров получили 24,3%, остальная часть опрошенных 17% ответила, что в адаптационный период получила информацию от коллег (рисунок 6).

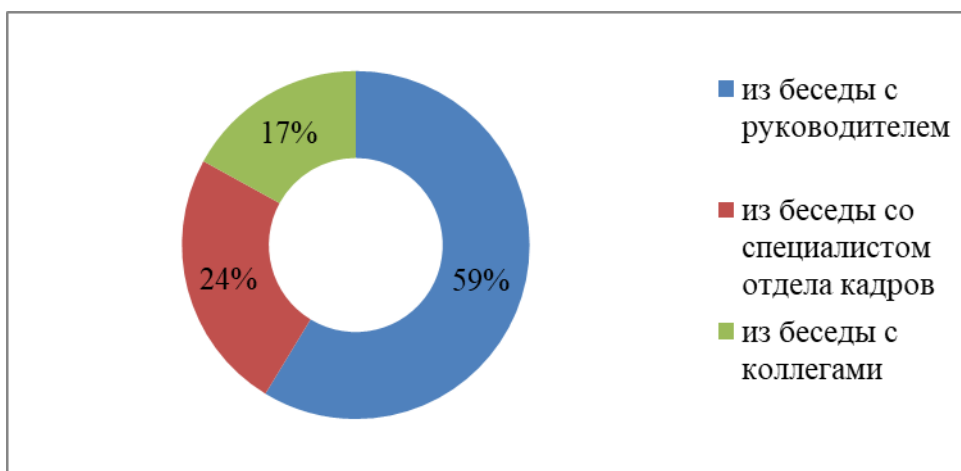


Рисунок 6 – Полнота информации о способе получения необходимой в период адаптации информации, %

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 33% опрошиваемых работника (рисунок 7).

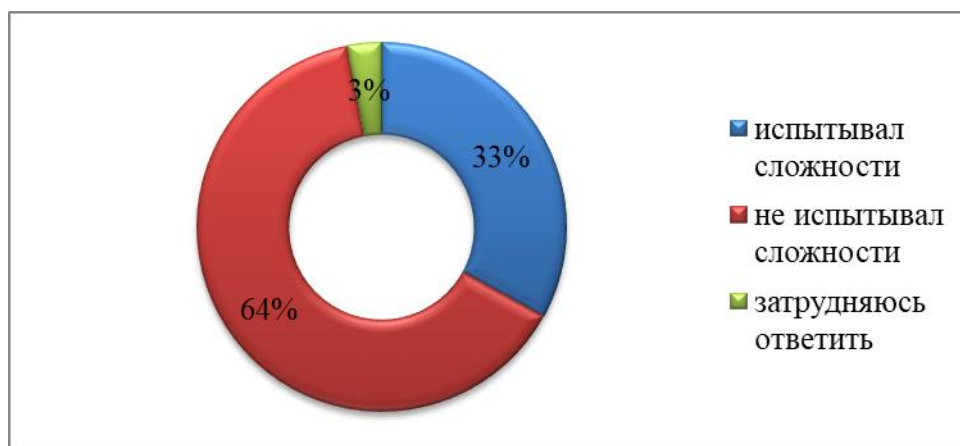


Рисунок 7 – Полнота информации о сложностях вхождения в коллектив, %

Из опрошенных не испытывали сложностей при вхождении в коллектив 64%, при этом 33% испытывают определенные трудности при вхождении в новый коллектив.

В период адаптации 36% опрошенным работникам решить возникшие проблемы помог непосредственный руководитель, 15% оказали помощь коллеги, 7% помогли консультации отдела кадров. Однако 42% опрошенных никто не помогал (рисунок 8).

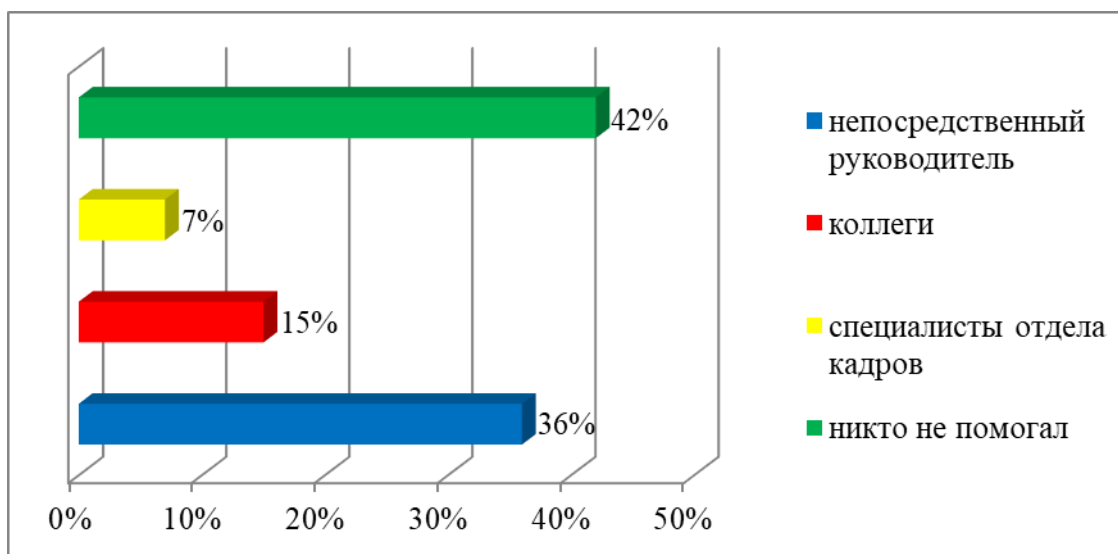


Рисунок 8 – Полнота информации о предоставлении помощи возникших проблем в период адаптации новых сотрудников?, %

Наиболее сложным в период для новых сотрудников стал этап освоения деятельности предприятия, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации. Более половины опрошенных интересовали вопросы, связанные с предприятием и его деятельностью, такие как:

- каковы стратегические цели и приоритеты предприятия?
- как осуществляется управление предприятием?
- какова структура управления на предприятии?

Практически все опрошенные отметили, что помощь коллег в работе

была им нужна более месяца.

Условия труда, удовлетворенность своей специальностью и занимаемой должностью, как правило, не вызвало проблем у опрошенных. Больше новых сотрудников волновали, вызывали отрицательные эмоции - отношения с коллегами и начальством. Адаптированные работники подчеркивали, что им значительно помогла бы помощь и поддержка наставника, а также внедрение программ, направленных на совершенствование психологического климата в коллективе.

Привлекательность HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» в первую очередь направлена на эффективное привлечение кандидатов, заинтересованных в работе и обладающих высокой квалификацией.

ООО «ЭТАМ-РУС» использует активные методы поиска и отбора персонала, стремясь привлечь к себе как можно больше кандидатов, удовлетворяющих критериям, сформулированным им как работодателем.

К данным критериям в ООО «ЭТАМ-РУС», относятся критерии, учитывающие систему деловых и личных характеристик, охватывающие следующие группы качеств:

- общественно-гражданская зрелость;
- отношение к труду;
- уровень знаний и опыт работы;
- организаторские способности;
- умение работать с людьми;
- умение работать с документами и информацией;
- умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- способность увидеть и поддержать передовое;
- морально-этические черты характера.

ООО «ЭТАМ-РУС» использует внешние и внутренние источники привлечения кандидатов, различные методы подбора кандидатов по организации потока претендентов на открытые вакансии.

Оценка качества принятых на работу в ООО «ЭТАМ-РУС» кандидатов оценивается путем применения показателей результативности, представленных в таблице 7, формулы расчетов, которых представлены в приложении Б, таблице Б.1.

Таблица 7 - Оценка качества принятых на работу в ООО «ЭТАМ-РУС» кандидатов за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г. от 2020 г. (+,-)
Время, за которое закрыты вакансии, дн	6,5	5,9	6,4	-0,1
Количество закрытых вакансий, %	80	95	75	-5
Соблюдение бюджета на подбор персонала, тыс. руб.	20,2	22,3	27,6	7,4
Текучесть персонала на испытательном сроке, %	6,2	7,1	8,3	2,1
Коэффициент закрытия вакансий внутренними кандидатами, %	17	16	11	-6
Коэффициент закрытия вакансий внешними кандидатами, %	0,83	0,84	0,89	0,06
Доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу, %	16,7	10,5	22,2	5,5
Уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте), %	1,1	1,5	0,6	-0,5
Уровень ошибок, допускаемых новыми работниками, %	35,8	29,7	42,4	6,6
Доля жалоб со стороны клиентов, поставщиков по вине новых работников, %	58,7	61,2	68,9	10,2
Производительность труда новых работников, тыс. руб./чел.	180,3	127,4	186,7	6,4

За исследуемый период на 0,1 дня снижается время, за которое закрыты вакансии, что связано с внедрением в процесс подбора персонала цифровых технологий. Однако снижение количества закрытых вакансий свидетельствует о проблемах на предприятии, появляющихся в его неудовлетворенности в потребности работников.

Бюджет на привлечение персонала увеличивается на 7,4 тыс. руб. из расчета на одного работника, что связано с ростом цен, вызванным повышением уровня инфляции из-за сложившейся в 2022 году

геополитической ситуации.

Негативным фактором следует признать рост текучести персонала на испытательном сроке на 2,1%, что свидетельствует о проблемах в адаптации новых сотрудников.

Снижение коэффициента закрытия вакансий внутренними кандидатами на 6% и рост коэффициента закрытия вакансий внешними кандидатами на 0,06% свидетельствует, что к концу исследуемого периода предприятие по большей части привлекает сотрудников из внешних источников, то есть на формирование качественного кадрового внутреннего резерва у предприятия не хватает достаточного количества ресурсов и возможностей.

Рост доли работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу на 5,5% отражает снижение качества работы специалиста по кадрам: то есть ими были подобраны сотрудники, которые не соответствуют корпоративной культуре ООО «ЭТАМ-РУС» и профессиональным требованиям, поэтому такие новички не проходят испытательный срок.

Уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников за три исследуемых периода снижается на 0,5%, что свидетельствует о том, что по критерию организованности новых сотрудников проводится более тщательный отбор.

Также увеличивается уровень ошибок, допускаемых новыми работниками на 6,6%, что свидетельствует о проблемах с учетом профессиональных навыков и квалификации персонала на этапе его подбора.

По этой же причине увеличивается доля жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников, так увеличение составило 10,2%.

Положительным моментом следует признать рост производительности труда новых работников на 6,4%, что говорит о повышении эффективности использования их труда.

Рынок труда характеризуется крайне неравномерным распределением

количества и качества специалистов. При этом ожидания и требования наемных работников стабильно возрастают. Это касается и уровня зарплаты, что очевидно с учетом инфляционного фона, и условий работы (различные материальные и нематериальные бонусы, пакеты привилегий и пр.), и, что ранее было совсем нетипичным, уровня узнаваемости компании, в которой планирует работать человек.

С каждым годом ООО «ЭТАМ-РУС», как работодателю становится все сложнее подбирать персонал, так как кандидаты на вакантные должности все более избирательно и тщательно анализируют, взвешивают то, что им может предложить ООО «ЭТАМ-РУС» в сравнении с его конкурентами.

При формировании привлекательного HR бренда необходима определенная сумма денежных средств, необходимая для подбора персонала.

В целом структура расходов на привлечение персонала в ООО «ЭТАМ-РУС» представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 - Структура расходов, необходимых на привлечение сотрудников в ООО «ЭТАМ-РУС»

На затраты на привлечение персонала в ООО «ЭТАМ-РУС» значительно влияет скорость закрытия открытой вакансии. При этом если подбор происходит по плану, то расходы соответствуют установленному бюджету. Соответственно внеплановый подбор ведет к росту расходов, из-за использования нескольких способов найма и из-за привлечения специалистов из профессиональных сторонних организаций.

Бюджет расходов на привлечение новых сотрудников в ООО «ЭТАМ-РУС» фиксируется отдельным финансовым документом, отражающим плановые расходы на данную процедуру с указанием отдельных статей затрат. Далее составляется ведомость на установленный временной промежуток по потребностям в сотрудниках с указанием сумм необходимых денежных средств. Схема системы бюджетирования затрат на привлечение персонала в ООО «ЭТАМ-РУС» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Схема системы бюджетирования затрат на привлечение персонала в ООО «ЭТАМ-РУС»

Статья затрат	должность работника, ответственного за выполнение	Объем затрат, руб.				
		за 2022 год	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1 Затраты на изучение внешних и внутренних факторов рынка труда	специалист отдела кадров	48018 (19,3%)	12004,5	12004,5	12004,5	12004,5
2 Затраты на проведение рекламных мероприятий	специалист отдела кадров	78372 (31,5%)	19593	19593	19593	19593
3 Затраты на проведение собеседования, разработку анкеты, проверку рекомендации	специалист отдела кадров	26374 (10,6%)	6593,5	6593,5	6593,5	6593,5
4 Затраты на привлечение сторонней организации или специалиста	-	81606 (32,8%)	20401,5	20401,5	20401,5	20401,5
5 Другие затраты, связанные с подбором кадров	специалист отдела кадров	14430 (5,8%)	3607,5	3607,5	3607,5	3607,5
Итого затрат	-	248800 (100%)	62200	62200	62200	62200

За 2022 год затраты на привлечение персонала в ООО «ЭТАМ-РУС» составили 248,8 тыс. руб. Причем наибольшая доля приходится на затраты на проведение рекламных мероприятий, которая составила 31,5% от общей суммы затрат.

Распределение расходов по привлечению сотрудников связано с отраслевыми специфическими особенностями в деятельности организации и спросом, и предложением на рынке труда. Применение бюджетирования расходов по привлечению сотрудников, ООО «ЭТАМ-РУС» старается оптимизировать расходы на обеспечение его трудовыми ресурсами, а также в целом улучшая систему управления сотрудниками.

Одной из важнейших составляющих HR бренда по привлечению и удержанию персонала является стимулирование его труда. Чтобы найти и удержать эффективного трудолюбивого и исполнительного работника, ООО «ЭТАМ-РУС» приходится применять концепцию наибольшей оплаты труда, делая упор в сторону фокуса на нематериальной мотивации в сравнении с работодателями-конкурентами. Фонд заработной платы предприятия делится на две основные части: переменная часть оплаты труда и постоянная часть оплаты труда. В таблице 9 «ЭТАМ-РУС».

Таблица 9 - Состав и структура фонда оплаты труда ООО «ЭТАМ-РУС» в 2020-2022 гг.

Наименование	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2022 г. в % к 2020 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Фонд оплаты труда, всего, в т. ч.	9152	100,0	11784	100,0	15557	100,0	170,0
- оклады	5812	63,5	7518	63,8	9972	64,1	171,6
- доплаты и надбавки	339	3,7	424	3,6	560	3,6	165,4
- премии	1007	11	1261	10,7	1680	10,8	166,9
- оплата отпусков	540	5,9	731	6,2	980	6,3	181,5
- единовременные поощрительные выплаты	293	3,2	401	3,4	513	3,3	175,3
- выплаты социального характера	1162	12,7	1449	12,3	1851	11,9	159,3

В результате увеличения фонда оплаты труда прослеживается рост составных частей фонда оплаты труда.

Наибольшую долю в структуре фонда оплаты труда занимают выплаты работникам по окладам, которые в 2022 году составили 64,1% от общего объема ФОТ, что на 0,6 п. п. выше уровня 2020 года. За три года на 66,9% увеличиваются премиальные выплаты, рост демонстрируют выплаты социального характера (на 59,3%).

Из суммы всех начисленных выплат социальная помощь распределена в соответствии с показателями, представленными в приложении В, таблице В.1.

Так, наибольшая материальная помощь по количеству получателей пришлась на статьи:

- доплата больничных листов по коллективному договору (52,7% в 2022 году);
- на отпуск дополнительный по коллективному договору (32,7% в 2022 году);
- материальная помощь многодетным семьям (5,5% в 2022 году).

Значительный рост демонстрируют следующие статьи:

- ежемесячная материальная помощь одиноким матерям и отцам (на 218,6%).
- материальная помощь неработающим пенсионерам на оздоровление (на 113,3%);
- материальная помощь неработающим пенсионерам на оздоровление (на 298,2%);
- материальная помощь неработающим пенсионерам к юбилейным датам (на 397,8%).

Практически по всем статьям выплаты увеличиваются каждый год, из чего можно сделать вывод о приоритетности развития социальной политики предприятия.

Однако следует отметить, снижение выплат на протяжении исследуемого периода на ежемесячное пособие неработающим пенсионерам и незначительный рост по единовременным пособиям при увольнении на пенсию (не превышающий трехкратный размер среднемесячного заработка) и по материальной помощи молодоженам.

Помимо материального стимулирования труда в ООО «ЭТАМ-РУС» применяются инструменты нематериального стимулирования, которые призваны повысить лояльность работников, вовлекая их в долгосрочные отношения, что является показателем привлекательности HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС». Внедрение и использование нематериальных инструментов стимулирования персонала в ООО «ЭТАМ-РУС» происходит в несколько этапов, которые представлены на рисунке 10.

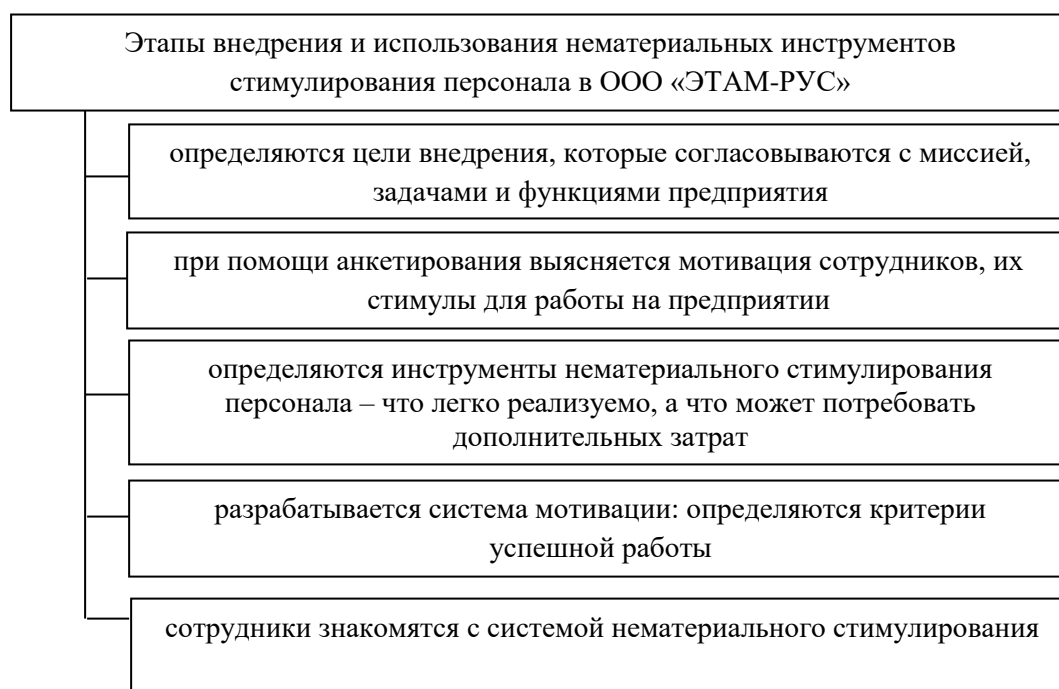


Рисунок 10 - Этапы внедрения и использования нематериальных инструментов стимулирования персонала в ООО «ЭТАМ-РУС»

Благодаря использованию методов нематериального стимулирования персонала руководству ООО «ЭТАМ-РУС» удастся повышать прибыль, развивать работников и раскрывать их потенциал, создавая благоприятную атмосферу в трудовом коллективе.

Основные инструменты нематериального стимулирования персонала в ООО «ЭТАМ-РУС» представлены в приложении Г, таблице Г.1.

Таким образом, руководство ООО «ЭТАМ-РУС» применяет систему нематериального стимулирования работников, как важнейший инструмент воздействия на эффективность их труда и считает ее одним из ключевых факторов успеха развития предприятия.

В ходе оценки требуемых изменений в формировании HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС» необходимо провести анализ показатели, которые дают возможность оценить уровень работоспособности его сотрудников, к данным показателям относятся индекс удовлетворенности персонала, индекс вовлеченности персонала и показатели удовлетворенности сотрудников предприятием в котором они трудятся.

Индекс удовлетворенности персонала рассчитывается по формуле (1), а интерпретация полученного значения представлена в таблице 10.

$$\text{Индекс удовлетворенности персонала} = \frac{\text{Общее количество баллов}}{\text{Общее число вопросов}}, \quad (1)$$

Таблица 10 - Степень удовлетворенности персонала

Индекс удовлетворенности персонала	Степень удовлетворенности персонала
Более 8	Высокая степень удовлетворенности
7,5-8	Средняя степень
5-7	Недостаточная степень удовлетворенности
Менее 5	Низкая степень

Для оценки уровня удовлетворенности сотрудников в ООО «ЭТАМ-РУС» проводится анонимный опрос в онлайн-формате – с получением от респондентов ответов с учетом значений шкалы от 0 до 10 (где 0 - не удовлетворён вообще, 10 - удовлетворен полностью).

В анкету вошли вопросы, содержащие перечень факторов, влияющих на трудовую деятельность сотрудников, которые устанавливались для ООО «ЭТАМ-РУС» специалистами отдела кадров с последующим одобрением

руководителей и его учредителей.

Так, чтоб оценить удовлетворенность персонала HR-брендингом ООО «ЭТАМ-РУС» были выделены девять ключевых факторов, на основании которых и рассчитывается индекс удовлетворенности сотрудников (таблица 11).

Таблица 11 - Факторы, удовлетворенности сотрудников ООО «ЭТАМ-РУС» его HR-брендингом

Факторы удовлетворенности персонала трудом	Средняя оценка	Ранг
Условия труда	9,5	1
Признание заслуг, устные и письменные благодарности	8,9	2
Содержание труда, сама работа	8,8	3
Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	8,5	4
Отношения высшего руководства к сотрудникам	7,9	5
Корпоративная культура на предприятии	7,8	6
Возможность повышать квалификацию	6,7	7
Уровень заработной платы	6,2	8
Процесс адаптации в коллективе	3,2	9

По представленным результатам видно, что работники предприятия выражают большую неудовлетворенность по оплате труда, возможностям профессионального развития и процессу адаптации в коллективе.

Показатель индекса удовлетворенности персонала составил 7,5 (67,5 баллов / 9 вопросов), что говорит о том, что уровень удовлетворенности персонала по развитию в ООО «ЭТАМ-РУС» HR-брендинга является средним.

О степени успешного развития ООО «ЭТАМ-РУС» на основании своей миссии и стратегии развития свидетельствует уровень вовлеченности персонала. Проведение опросов на выявление вовлеченности сотрудников применяются не для определения просто удовлетворенности (которая устанавливается, но считается показателем второстепенного уровня), а как алгоритм по оценке вклада работника в повышение эффективности, производительности и обеспечения максимальных результатов

деятельности предприятия ООО «ЭТАМ-РУС».

Показатели оценки вовлеченности персонала ООО «ЭТАМ-РУС» по решению задач корпоративного характера отображены в таблице 12. Ее уровень оценивается в 5,4 балла.

Таблица 12 – Показатели степени вовлеченности работников в решение задач корпоративного характера в ООО «ЭТАМ-РУС»

Показатели, характеризующие степень вовлеченности сотрудников в решении корпоративных задач	Средняя оценка	Ранг
Участие в организации и проведении таких деловых мероприятий, как: «Интеллектуальный турнир», весенний форум «Вдохновляя лучших»	7,7	1
Модернизация	5,1	2
Выход на новый рынок	5,0	3
Повышение системы мотивации	5,0	4
Ребрендинг	4,3	5

В таблице 13 отображены показатели оценки вовлеченности работников в трудовой процесс в ООО «ЭТАМ-РУС».

Таблица 13 - Показатели степени вовлеченности работников в трудовой процесс в ООО «ЭТАМ-РУС»

Показатели, характеризующие степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс	Средняя оценка	Ранг
Понимание сотрудника в том, в чем состоят его функции	7,1	1
Условия для качественного выполнения работы	6,2	2
Сотрудник знает, на основе каких критериях оценивается его работа	5,4	3
Сотрудник знает, чего ожидает от него руководство	6,4	4
Обращение коллег за помощью/консультацией	6,9	5
Итого	32	-

Общая оценка показателей, характеризующая степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс составила 6,4 балла (32 балла / 5 вопросов), что следует признать уровнем выше среднего.

Далее целесообразно определить уровень инициативы со стороны

работников ООО «ЭТАМ-РУС» по показателям, которые отображены в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели оценки уровня инициативы со стороны работников ООО «ЭТАМ-РУС»

Уровень инициативы со стороны сотрудников	Согласны		Не согласны	
	чел.	%	чел.	%
Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний	16	80	4	20
Если корпоративные мероприятия перерастают в производственное совещание - это нормально, значит, люди увлечены своей работой	10	50	10	50
Нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением	13	65	7	35
Если увлечен(а) работой, что забываешь о своих личных проблемах	16	80	4	20
Нужно интересоваться работой коллег и помогать им	20	100	0	0
Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения	17	85	3	15
Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить	4	20	16	80
Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать	18	90	2	10

Измеряется данная составляющая уровня вовлеченности посредством использования перечня утверждений, которые предоставляются респондентам либо для согласия с данным выражением, либо нет. Если респондент согласен с утверждениями под номерами 1, 2, 4, 5, 6, 8 то за это присваивается по одному баллу, при несогласии с утверждениями 3, 7 баллы не присваиваются. Таким образом, уровень инициативы со стороны работников ООО «ЭТАМ-РУС» составил 11,25 баллов.

Показатели, которые характеризуют уровень вовлеченности сотрудников ООО «ЭТАМ-РУС» подлежат градации (таблица 15).

Таблица 15 – Градация показателя индекса вовлеченности и уровня вовлеченности работников ООО «ЭТАМ-РУС»

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий	От 0 до 2

Ниже среднего	От 2,1 до 4
Средний	От 4,1 до 6

Продолжение таблицы 15

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Выше среднего	От 6,1 до 8
Высокий	От 8,1 до 10

Так, для работников ООО «ЭТАМ-РУС» индекс их вовлеченности составил 5,4 это является средним уровнем.

Руководству ООО «ЭТАМ-РУС» необходимо понимать, что самым, результативным методом не допустить увольнения лучших сотрудников считается повышение степени их вовлеченности в процесс труда и в целом корпоративную жизнь коллектива.

К ключевым индикаторам контроля по удержанию сотрудников необходимо считать такие факторы, как «Карьера», «Атмосфера», «Признание», «Коллеги» и «Коммуникация». Западание данных индикаторов в ООО «ЭТАМ-РУС» свидетельствует о наличии недостатка осведомленности работников о карьерных возможностях и действиях, которые нужно делать для развития и изменения текущей ситуации, а также об плохо организованном процессе обратной связи по результатам труда со стороны руководства. Помимо этого, разобщенность сотрудников приводит к низким показателям качества коммуникационного взаимодействия с коллегами и непосредственным руководителем.

На основании проведенного исследования целесообразно выделить основные проблемы, возникающие в ООО «ЭТАМ-РУС» при формировании его привлекательного HR бренда:

- рост коэффициента текучести персонала, который связан с неудовлетворенностью работников заработной платой, а также их выгоранием, отсутствием интереса к работе и наличие потребности в длительном отдыхе.
- одной из проблем удержания сотрудников являются

напряженные отношения в коллективе.

– проблемой привлечения персонала на руководящие должности является отсутствие надежного внутреннего резерва высококвалифицированных сотрудников, вовлеченных в развитие своей карьеры и в целом настроенных на достижение основной цели предприятия – получение прибыли.

– снижение качества работы специалиста по кадрам, о чем свидетельствует рост доли работников, не прошедших испытательный срок. То есть отдел кадров подбирает сотрудников, которые не соответствуют профессиональным требованиям предприятия, поэтому такие новички не проходят испытательный срок.

Таким образом, для более эффективного формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» необходимо внедрение ряда мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом за счет совершенствования процессов подбора и удержания высококвалифицированных сотрудников.

Разработка и внедрение мероприятий по формированию привлекательного HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС» должна проводиться под четким контролем руководителя и собственников предприятия, целью которых должно быть стремление к росту индекса удовлетворенности и индекса вовлеченности сотрудников, а также обязательное снижение коэффициента текучести персонала.

3 Мероприятия по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» для привлечения и удержания персонала

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС»

В рамках мероприятий по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» предлагается внедрить комплексную программу Well-being, являющуюся эффективным методом, направленным на повышение мотивационных факторов к труду персонала, способной увеличить производительность его труда и соответственно снизить текучесть персонала.

Стрессовые ситуации при беспокойном ритме современной жизни сотрудников, выдвигают на первый план решение задач по рациональному совмещению труда и отдыха с заботой о здоровом состоянии сотрудников. Данный спрос формирует предложение, поэтому новый формат Well-being становится все более популярным и востребованным.

В текущих условиях функционирования организаций, их руководители все больше ориентируются на свой персонал, как на самый главный и важный стратегический ресурс, соответственно посредством создания и внедрения специализированных направлений по развитию благополучия своих работников.

Все это говорит о том, что и руководству ООО «ЭТАМ-РУС» для формирования привлекательного бренда работодателя целесообразно приложить усилие по развитию благополучия своих сотрудников, за счет использования концепции Well-being.

Ключевым направлением этой концепции - создать комфортные условия сотрудникам при участии в трудовом процессе в компании ООО «ЭТАМ-РУС», за счет инструментов стимулирования к здоровому образу

жизни, личностному развитию и формированию новых профессиональных компетенций, при установке позитивных коммуникаций в коллективе.

С каждым годом растет заинтересованность сотрудников вести здоровый образ жизни и выстраивать свое благополучие, что связано с рядом таких факторов, как:

- присутствие у персонала синдрома, который становится системным явлением.

Стремительно снижается степень вовлеченности персонала в трудовой процесс, что неблагоприятно отражается на показателях производительности их труда и соответственно на доходности предприятия в целом;

- влияние западных трендов.

Международная практика показывает, что западные предприятия достаточно активно используют в своей кадровой работе данный формат программ, направленных на оздоровление персонала, которые базируются на философии их благополучия.

При этом западные предприятия демонстрируют высокую отдачу от реализации данной концепции, что выражается в росте эффективности использования трудовых ресурсов;

- правила теории поколений.
- опираясь на теорию поколений, следует сказать, то на данный момент на рынке труда наблюдается присутствие новых поколений Y (1983-2000 г.р.) и Z (с 2001 г.р.), это сопровождается массовыми когнитивными изменениями: так как представители данных поколений держат ориентир на высокие жизненные ценности с ощущениями довольства жизнью, получая от трудового процесса положительные эмоции в виде удовольствия и радости;
- влияние позитивной психологии.

Психологи доказали, что «более счастливое» состояние работника благоприятно влияет на финансовые результаты предприятия, то есть

на показатели его доходности (увеличиваются объемы реализации продукции и услуг, повышаются качественные и количественные характеристики трудовых ресурсов, снижается текучести кадров, сокращается число персонала, уходящего на больничные дни).

Учитывая влияние представленных факторов собственникам ООО «ЭТАМ-РУС» необходимо применить меры по заботе здоровья и настрою своих работников, понимая, что положительный результат работы зависит не только профессионализма сотрудников, но и от их морального состояния.

Базовыми элементами программы Well-being являются:

- состояние здоровья;
- уровень профессиональной деятельности;
- степень развитости социальных взаимоотношений и развития общественной активности.

К благополучию в виде внутренних чувств сотрудника, с учетом проявлений любви себе следует отнести позитивные коммуникации с коллегами, дружественная обстановка, взаимопонимание, стабильное материальное положение, а также гордость за свой вклад в деятельности организации в которой он трудится.

Проблемы со здоровьем всегда являлись и являются достаточно актуальными, они вызваны несбалансированным питанием, наличием вредных привычек, проблемами с режимом сна и отдыха, с наущениями при создании безопасных условий для протекания трудового процесса.

Все это требует мер по борьбе с негативными факторами образа жизни сотрудников, то есть верно подобранная Well-being способно благоприятно повлиять на негативные привычки персонала и убедить их заниматься своим здоровьем, что понизит риски наступления болезни, сможет повысить заинтересованность к трудовому процессу и увеличить отдачу работы персонала по отношению к результатам деятельности ООО «ЭТАМ-РУС».

Как правило, в программе Well-being закладывается пять направлений: о здоровом образе жизни, построении и управлении личными финансами, о

среде проживания, о возможностях карьерного роста, о социальном благополучии. Далее каждое направление тщательно планируется, прорабатывается содержание его, то есть какие вопросы задать и разобрать, определяются спикеры запланированных мероприятий, по каждому направлению отдельно, с учетом их профессионализма, опыта работы и их репутации.

При этом упор должен быть сделан на направления по повышению финансовой грамотности, на знание инструментов создания эмоционального благополучия, на мероприятия по здоровому образу жизни и развития физической активности.

Руководителю ООО «ЭТАМ-РУС» необходимо осознать, что базовым в повышении вовлеченности является – благополучие сотрудника, как индивидуума, поэтому их благополучие необходимо пометить в центр корпоративного управления, а создание условий по его поддержке должно стать первостепенной задачей по усилению вовлеченности персонала в трудовой процесс посредством их энергии и продуктивности выполнения трудовых задач.

Использование инструментов программы Well-being ООО «ЭТАМ-РУС» сможет комплексно решить проблемы в управлении стрессовыми ситуациями в коллективе, а также на позитивном энергетическом уровне призвать сотрудников к здоровому образу жизни, применив определенные действия.

У руководителей появится возможность иметь в своем коллективе более благополучных, полностью удовлетворенных жизнью сотрудников, которые держат курс на свое развитие и процветание.

Основные этапы реализации мероприятий по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 - Основные этапы реализации мероприятий по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС»

Общую координацию, информационное сопровождение и вовлечение в работу осуществляет отдел кадров ООО «ЭТАМ-РУС» посредством.

- составления организационно-распорядительной документации;
- определения на 2024 год в ООО «ЭТАМ-РУС» суммы денежных средств для реализации программы «Социально-психологической поддержки сотрудников well-being в ООО «ЭТАМ-РУС»;
- заключения и регистрационных действий по установлению

- договорных обязательств со спикерами, которые будут проводить обучающие семинары и тренинги;
- проведения отбора сотрудников, для участия в программе, составления списка потенциальных участников;
 - разработка и согласование программы вебинара в очном формате для сотрудников предприятия, посредством которого они смогут узнать возможности и условия прохождения программы;
 - деятельности по организации работы сервиса. Проверка возможности сотрудников установить на мобильный телефон приложение «Well-being» или обеспечить условия по доступу сотрудников к веб-платформе через интернет;
 - создание анкеты для опроса после окончания программы на тему: Удовлетворенность работой в ООО «ЭТАМ-РУС» и уровень стрессоустойчивости. Создание условий по установлению обратной связи с сотрудниками, после анкетного опроса;
 - обеспечить реализацию программы нужными ресурсами в виде наличия высокоскоростного интернета, с возможностью пройти опрос с помощью Яндекс-формы, то есть электронно;
 - подведения результатов о работе программы, сбор и обработка необходимой информации. Внесение корректировки по улучшению проведенной программы на перспективу.

Ниже предлагается фрагмент программы well-being для сотрудников ООО «ЭТАМ-РУС» (таблица 16).

Предложенная программа будет способствовать эмоционально позитивному состоянию работников, что положительно отразится на стимулировании их к труду и повысит привлекательность HR бренда «ЭТАМ-РУС».

Таким образом, реализация данных мероприятий является актуальной и необходимой мерой по повышению уровня удовлетворенности и

вовлеченности сотрудников в рамках совершенствования HR бренда «ЭТАМ-РУС».

Таблица 16 - Фрагмент программы well-being для сотрудников ООО «ЭТАМ-РУС»

Блок	Активность	Цель
Здоровье	Утренние онлайн-зарядки в коллективе Совместные пробежки Совместные занятия в тренажерном зале Совместные занятия йогой	Обеспечение регулярной физической активности сотрудников
Личные финансы	ZOOM – Семинар «Как приумножить свой капитал» ZOOM – Семинар «Как составить оптимальный семейный бюджет»	Повышение финансовой грамотности сотрудников
Карьера	«Смежная профессия в дистанционном формате»	Расширение и обогащение функционала сотрудников
Отношения	ZOOM – Тренинги командообразования	Сплочение сотрудников

Вложения в такие программы смогут значительно сократить траты на работу с персоналом в ООО «ЭТАМ-РУС» в дальнейшей перспективе, а также избежать убытков из-за частых увольнений, компенсаций и поиска новых сотрудников. Кроме того, постоянная поддержка таких инициатив укрепит доверие к работодателю и в целом к HR бренду ООО «ЭТАМ-РУС».

Распределим ответственность участников проектной команды и сторонних организаций при помощи матрицы ответственности представленной в виде таблицы 17.

Принимаются следующие условные обозначения:

П – прием работ;

К – консультация;

И – исполнение;

О – ответственный.

Таблица 17 – Матрица ответственности проектной команды по внедрению и реализации мероприятий, направленных на совершенствования формирования привлекательности HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС»

Наименование работы / участник проекта	Руководитель	Начальник отдела кадров	Специалист по развитию персонала	IT-специалист сторонней организации	Приглашенный специалист по внедрению обучения
Внесение изменений в положение о стимулировании персонала	П	И	-	-	К, О
Дополнение регламента взаимодействия персонала	П	И	-	-	К, О
Разработка процедуры реализации новой программы для сотрудников и ее регламентация	П	И, О	-	-	К
Создание видеоматериала для виртуального обучения	П	О	И	-	-
Разработка концепции программы well-being для персонала	П	И	-	К	К, О
Разработка методологии обучения в рамках программы well-being	П	И, О	-	-	К
Разработка системы вознаграждений и поощрений	П	И	-	И	К, О
Тестирование по прохождению программы well-being	П	И	И	К	К, О
Реализация новой программы well-being	П	К	И, О	К	К
Внедрение обучающих модулей	П	И	К	К	К, О
Формирование итоговой оценки реализации программы well-being	П	И, О	-	-	К

Распределив ответственность за реализацию мероприятий целесообразно установить сроки.

Так, сроки реализации и внедрения мероприятий по совершенствованию формирования привлекательности HR-бренда ООО «ЭТАМ-РУС» представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Сроки реализации предложенных мероприятий по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС» (проекта)

Этапы и виды работ	Длительность, дней	Начало, (день, месяц, год)	Окончание (день, месяц, год)
Создание положения о реализации новой программы и закрепить ответственных за ее реализацию исполнителей	2	10.01.2024	12.01.2024
Дополнение регламента взаимодействия персонала	3	13.01.2024	15.01.2024
Разработка процедуры реализации новой программы для сотрудников и ее регламентация	4	16.01.2024	20.01.2024
Создание видеоматериала для виртуального обучения	31	10.01.2024	09.02.2024
Разработка концепции программы well-being для персонала	13	10.01.2024	22.02.2024
Разработка методологии обучения в рамках программы well-being	6	23.02.2024	28.02.2024
Разработка системы вознаграждений и поощрений	12	29.02.2024	11.02.2024
Тестирование по прохождению программы well-being	43	01.02.2024	14.03.2024
Реализация новой программы well-being	14	15.03.2024	28.03.2024
Внедрение обучающих модулей	4	29.03.2024	01.04.2024
Формирование итоговой оценки реализации программы well-being	9	02.04.2024	10.04.2024
Итого:	141	10.01.2024	10.04.2024

Таким образом, внедрение мероприятий составит 141 день. Начало разработки мероприятий приходится на 10.01.2024 г., окончание на 10.04.2024 г.

Далее оценим предлагаемые мероприятия по совершенствованию формирования привлекательности HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС» с точки зрения их экономической и социальной эффективности.

3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий

Предлагаемые мероприятия помимо временных затрат, понесут также и материальные вложения от собственников ООО «ЭТАМ-РУС». И для того, чтобы понять насколько целесообразно тратить средства на предложенные мероприятия по совершенствованию формирования привлекательности HR бренда необходимо на обязательных условиях представить их экономическое обоснование.

Целью реализации мероприятий является – реализовать в 2024 году программу «Социально-психологической поддержки сотрудников well-being в ООО «ЭТАМ-РУС», с целью удержания, повышения уровня удовлетворенности и вовлеченности данных сотрудников и повышения стимулирования их к труду. Целевая аудитория мероприятий – сотрудники ООО «ЭТАМ-РУС».

В таблице 19 представлены затраты ООО «ЭТАМ-РУС» на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию формирования привлекательности HR бренда, которые определялись на основании рыночных цен и согласовывались с главным экономистом.

Таблица 19 – Затраты на мероприятия по совершенствованию формирования привлекательности HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС»

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Затраты на разработку концепции новой программы и ее регламентацию	46
Дополнительная оплата труда ответственным исполнителям за реализацию новой программы, с социальными отчислениями	209
Затраты сторонним исполнителем за проведение тренингов и семинаров	122
Затраты на тестирование прохождения сотрудниками предприятия новой программы	38
Итого:	415

Таким образом, затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию формирования привлекательности HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» составят 415 тыс. руб.

Для того, чтобы определить какой эффект будет получен от реализации мероприятий, было проведено интервью с экспертами, в роли которых выступили: коммерческий директор, начальник отдела кадров, начальник отдела продаж, маркетолог (таблица 20).

Таблица 20 - Экспертная оценка эффекта от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию формирования привлекательности HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС»

Направление	Коммерческий директор	Начальник отдела кадров	Начальник отдела продаж	Маркетолог	Среднее значение, проц.
	эффект в %				
Улучшение психологического климата в коллективе	1,5	1,6	1,4	1,4	1,5
Привлечение высококвалифицированных сотрудников	1,1	1,2	1,0	1,1	1,1
Снижение текучести персонала	1,5	1,7	1,6	1,8	1,7
Итого	х	х	х	х	4,3

По мнению экспертов ООО «ЭТАМ-РУС» реализация мероприятий по совершенствованию формирования привлекательности HR бренда повлияет на рост производительности труда, который составит 4,3%. Рассчитывая общий экономический эффект следует указать на то, что увеличение производительности труда прямопропорционально отразится на росте выручки.

Для того, чтобы сравнить, как изменятся финансовые результаты под воздействием разработанных мероприятий и без их реализации

целесообразно методом экстраполяции по среднему абсолютному приросту определить прогнозные значения финансовых результатов с учетом этих мероприятий.

Расчет прогнозной выручки ООО «ЭТАМ-РУС» по методу экстраполяции среднего абсолютного прироста:

$$\Delta Y = (17048 - 11129) / 3 = 1973 \text{ тыс. руб.}$$

$$Y_{2024} = 17048 + 1973 = 19021 \text{ тыс. руб.}$$

Так, прогноз показывает, что выручка в 2024 году составит 19021 тыс. руб., что на 11,6% больше выручки отчетного года. Далее необходимо спрогнозировать прибыль от продаж посредством применения маржинального анализа показателей отчетного года, которые отображены в таблице 21.

Таблица 21 - Исходные данные для определения эффекта операционного рычага за 2022 год в ООО «ЭТАМ-РУС»

Показатели	Значение показателя
Выручка, тыс. руб. (В)	17048
Затраты всего, тыс. руб. (З) в том числе:	14205
переменные (Зперем.)	11648
постоянные (З пост.)	2557
Прибыль от продаж, тыс. руб. (П)	2843
Сумма маржинального дохода, тыс. руб. (МД)	5400
Эффект операционного рычага, %	1,9

По представленным расчетам показатель эффекта операционного рычага равен 1,9%, то есть выручка, увеличившись на 1% повлечет рост прибыли от продаж на 1,9%, а уменьшившись на 1% повлечет за собой снижение прибыли от продаж на 1,9%.

Прогнозное значение выручки ООО «ЭТАМ-РУС» без учета мероприятий демонстрирует рост 11,6%, соответственно прогноз прибыли от

продаж с учетом коэффициента финансового рычага показывает ее увеличение на 22% ($11,6\% \times 1,9\%$). То есть сумма прибыли от продаж в 2024 году без учета мероприятий будет равна 3468 тыс. руб., при этом сумма расходов от обычной деятельности будет равна сумме 15553 тыс. руб. (19021 тыс. руб. – 3468 тыс. руб.).

Так как по мнению экспертов предприятие реализует предложенные мероприятия сможет увеличить выручку на 4,3%, поэтому целесообразно провести прогноз финансовых результатов ООО «ЭТАМ-РУС» с учетом разработанных мероприятий. Таким образом прогнозная выручка на 2024 год при условии реализации мероприятий по совершенствованию формирования привлекательного HR-бренда составит:

$$V_{(2024 \text{ прогноз с учетом мероприятий})} = 19021 \times 1,043 = 19839 \text{ тыс. руб.}$$

Далее необходимо определить сумму расходов по обычной деятельности при реализации разработанных мероприятий. Данные расходы делятся на переменную и постоянную части, так при прогнозе к постоянной части необходимо добавить сумму расходов, необходимую на реализацию разработанных мероприятий, тогда как переменную часть увеличить на 4,3%, то есть на показатель роста выручки под воздействием данных мероприятий. Так, сумма расходов по обычной деятельности с на 2024 год при реализации разработанных мероприятий составит:

$$P_{(2024 \text{ прогноз с учетом мероприятий})} = (3784 + 415) + (11769 \times 1,043) = 15974 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 22 и на рисунке 12 целесообразно отразить изменения финансовых результатов с учетом разработанных и предлагаемых ООО «ЭТАМ-РУС» мероприятий по совершенствованию формирования привлекательного HR-бренда.

Таблица 22 - Показатели финансовых результатов в ООО «ЭТАМ-РУС» на 2024 год без учета предложенных мероприятий и с их учетом

Показатели	2024 г. прогнозный год		Отклонение (+,-)	Темп роста, %
	Без предложенных мероприятий (прогноз)	с учетом предложенных мероприятий (проект)		
Выручка, тыс. руб.	19021	19839	818	104,3
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	15553	15974	421	102,7
- переменная часть, тыс. руб.	11769	11775	6	100,1
- постоянная часть, тыс. руб.	3784	4199	415	111,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3468	3865	397	111,4
Рентабельность продаж, %	18,2	19,5	1,2	-
Рентабельность затрат, %	22,3	24,2	1,9	-

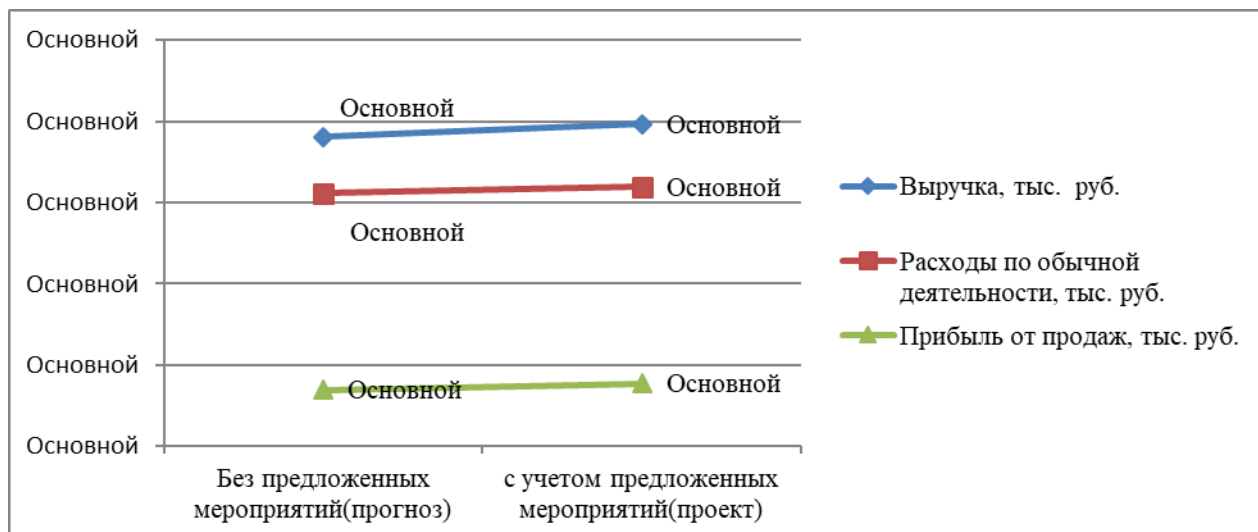


Рисунок 12 - Показатели финансовых результатов в ООО «ЭТАМ-РУС» на 2024 год без учета предложенных мероприятий и с их учетом

Таким образом, под воздействием мероприятий по совершенствованию формирования привлекательности HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС» прибыль увеличится на 397 тыс. руб. или на 11,4%, что связано в первую очередь с ростом производительности труда работников.

Сотрудники ООО «ЭТАМ-РУС», повысив уровень благополучия, даже в нестандартных условиях:

- увеличат объем предоставляемых услуг и повысят качество их

- предоставления;
- увеличат уровень удовлетворенности клиентов;
- покажут более высокую производительность;
- прекратят планировать сменить работу;
- будут полны энергии и положительных эмоций;
- реже будут иметь плохое самочувствие.

Реализация программы «Социально-психологическая поддержка сотрудников well-being в ООО «ЭТАМ-РУС» даст возможность его руководству: увеличить удовлетворенность персонала; решить проблему текучести кадров, с учетом снижения коэффициента текучести персонала до 5%; уменьшить степень наступления стрессовых ситуаций у работников при исполнении своих трудовых обязанностей, что положительно отразится на стимулировании их к труду на долгосрочную перспективу сделав более привлекательным.

От реализации предложенных в исследовании мероприятий ООО «ЭТАМ-РУС» получит прямой, социальный эффект, который выразится в улучшении системы стимулирования работников на выполнение своих трудовых обязанностей, повысит лояльность сотрудников к компании, как к работодателю, и положительно отразится на текучести кадров.

Необходимо отметить, что сегодня реальность диктует новые правила ведения бизнеса, внося определенные коррективы, вызванные ситуацией с последствиями пандемии коронавируса и с санкционными ограничениями.

Следует отметить, что предприятия, которые следят за трендами и быстро адаптируются к меняющимся обстоятельствам, смогут управлять ситуацией, создавать востребованные услуги и усиливать свои позиции.

Заключение

HR-бренд предприятия является неосязаемым, формируя при этом определенные отличительные черты бренда от предприятий конкурентов, и создавая при этом образ привлекательного места для трудовой деятельности действующих и потенциальных работников, что способствует росту эффективности функционирования предприятия.

ООО «ЭТАМ-РУС» – это сеть розничных торговых точек модных брендов мужской и женской одежды. Каждый бренд реализуемой ООО «ЭТАМ-РУС» одежды особенный, исключительный: имеет уникальную концепцию, четкое позиционирование, ярко выраженную целевую аудиторию и свой характер.

Миссия ООО «ЭТАМ-РУС» - стабильно удерживать позицию лидера по продажам мужской и женской одежды. Быть крепким надежным звеном потребителей в индустрии моды.

Деятельность ООО «ЭТАМ-РУС» за исследуемый период демонстрирует положительную динамику и у предприятия есть постоянные партнеры, которые лояльно относятся к компании и регулярно пользуются его услугами. Основной вид деятельности показывает хорошие результаты, и выручка от основного вида деятельности покрывает все затраты, связанные с основным видом деятельности.

Экономическое положение ООО «ЭТАМ-РУС» довольно стабильно и увеличение чистой прибыли дает возможность на дальнейшее улучшение ситуации и повышение экономической эффективности.

За три года состав предприятия демонстрирует рост на 9 человек в основном за счет торгово-операционного персонала рост, которого составил 6 человек, что связано с открытием новой торговой точки в регионе. Численность персонала в ООО «ЭТАМ-РУС» к концу 2022 года увеличилась на 15,5%. Наибольшая доля в структуре персонала принадлежит женщинам 71,8%, однако доля работающих женщин уменьшается, пропорционально

росту доли работающих мужчин.

Одним из ключевых элементов политики управления персоналом в ООО «ЭТАМ-РУС» считается формирование HR бренда с целью повышения эффективности управления за счет целенаправленного привлечения и удержания наиболее перспективных работников, повышение уровня их компетенций для достижения целей долгосрочного характера и реализации управленческих решений предприятия.

На базе установленных целей, задач и принципов формирования HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» разрабатываются мероприятия кадровой политики по формированию и работе с персоналом.

Одной из важнейших составляющих HR бренда по привлечению и удержанию персонала является стимулирование его туда. Наибольшую долю в структуре фонда оплаты труда занимают выплаты работникам по окладам, которые в 2022 году составили 64,1% от общего объема ФОТ, что на 0,6 п. п. выше уровня 2020 года. За три года на 66,9% увеличиваются премиальные выплаты, рост демонстрируют выплаты социального характера (на 59,3%).

На протяжении трех исследуемых лет коэффициент текучести превышает 5%, что следует признать достаточно высоким. Основу уволившихся сотрудников в ООО «ЭТАМ-РУС» составляют те, кто уволился по причинам собственного желания, что говорит о присутствии проблем в системе формирования HR бренда.

Наибольшая доля опрошенных называет причину увольнения, связанную с неудовлетворенностью заработной платы (22,7% опрошенных). К основным причинам неудовлетворенностью заработной платой сотрудники относят отсутствие премий и вознаграждений по индивидуальным результатам деятельности.

Снижение коэффициента закрытия вакансий внутренними кандидатами на 6% и рост коэффициента закрытия вакансий внешними кандидатами на 0,06% свидетельствует, что к концу исследуемого периода предприятие по большей части привлекает сотрудников из внешних источников, то есть на

формирование качественного кадрового внутреннего резерва у предприятия не хватает достаточного количества ресурсов и возможностей.

Рост доли работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу на 5,5% отражает снижение качества работы специалиста по кадрам: то есть ими были подобраны сотрудники, которые не соответствуют корпоративной культуре ООО «ЭТАМ-РУС» и профессиональным требованиям, поэтому такие новички не проходят испытательный срок. Положительным моментом следует признать рост производительности труда новых работников на 6,4%, что говорит о повышении эффективности использования их труда.

С каждым годом ООО «ЭТАМ-РУС», как работодателю становится все сложнее подбирать персонал, так как кандидаты на вакантные должности все более избирательно и тщательно анализируют, взвешивают то, что им может предложить ООО «ЭТАМ-РУС» в сравнении с его конкурентами.

На основании проведенного исследования выделены основные проблемы, возникающие в ООО «ЭТАМ-РУС» при формировании его привлекательного HR бренда, такие как: рост коэффициента текучести персонала, который связан с неудовлетворенностью работников заработной платой, а также их выгоранием, отсутствием интереса к работе и наличия потребности в длительном отдыхе. Одной из проблем удержания сотрудников являются напряженные отношения в коллективе.

Проблемой привлечения персонала на руководящие должности является отсутствие надежного внутреннего резерва высококвалифицированных сотрудников, вовлеченных в развитие своей карьеры и в целом настроенных на достижение основной цели предприятия – получение прибыли.

Снижается качество работы специалиста по кадрам, о чем свидетельствует рост доли работников, не прошедших испытательный срок. То есть отдел кадров подбирает сотрудников, которые не соответствуют профессиональным требованиям предприятия, поэтому такие новички не

проходят испытательный срок.

В рамках мероприятий по совершенствованию формирования привлекательного HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» предлагается внедрить концепцию Well-being, которая является эффективным инструментом повышения мотивации и производительности труда персонала.

Предложенная программа будет способствовать эмоционально позитивному состоянию работников, что положительно отразится на стимулировании их к труду и повысит привлекательность HR бренда «ЭТАМ-РУС».

Под воздействием мероприятий по совершенствованию формирования привлекательности HR бренда в ООО «ЭТАМ-РУС» прибыль увеличится на 397 тыс. руб. или на 11,4%, что связано в первую очередь с ростом производительности труда работников.

Таким образом, реализация данных мероприятий является актуальной и необходимой мерой по повышению уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников в рамках совершенствования HR бренда «ЭТАМ-РУС».

Вложения в такие программы смогут значительно сократить траты на работу с персоналом в ООО «ЭТАМ-РУС» в дальнейшей перспективе, а также избежать убытков из-за частых увольнений, компенсаций и поиска новых сотрудников. Кроме того, постоянная поддержка таких инициатив укрепит доверие к работодателю и в целом к HR бренду ООО «ЭТАМ-РУС».

Таким образом, за счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию формирования привлекательности HR бренда ООО «ЭТАМ-РУС» по привлечению и удержанию персонала получит дополнительный доход, при снижении текучести персонала.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Бабкина Ю.О. Особенности работы с кандидатами на вакантные должности в организации / Ю.О. Бабкина, С.Л. Евсеева// Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сборник статей / научная редакция Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. Выпуск 5. Екатеринбург, 2022. - С. 191-195.
2. Белкин В.Н. Теория и практика HR-бренд работодателя В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. № 4. - С.156-166.
3. Васильева К.С. Лидер компании – это ядро бренда работодателя / К.С. Васильева. - // Управление персоналом. - 2022. - № 6 (650). - С. 13-19.
4. Габелия С.Л. Внешний и внутренний HR-бренд как факторы конкурентоспособности организации / С.Л. Габелия, Е.В. Камнева // Самоуправление. 2023. № 1 (134). - С. 319-322.
5. Герчиков Д.В. Управление персоналом: Миссия организации и особенности политики управления персоналом / Д.В. Герчиков. - Нижний Новгород: НИМБ, 2020. - 320 с.
6. Давыдкина А.С. Технологии формирования внешнего HR-бренда / А.С. Давыдкина // Гуманитарный акцент. – 2022. – № 3. – С. 13-20
7. Жураховский А.С. Актуальные вопросы оценки HR-бренда / А.С. Жураховский // Друкеровский вестник. – 2020. – № 2 (34). – С. 260-266.
8. Зыкова Т. А. Трансформация системы управления персоналом в условиях цифровизации экономики / Т. А. Зыкова, К. Р. Бараева, М. К. Долгова // Матрица научного познания. 2022. № 5-2. - С. 95-101.
9. Калуцкий Н.Ю. Современные подходы к привлечению персонала и управления им / Н.Ю. Калуцкий // В сборнике: Сибиряковские чтения: трансформация бизнес-процессов в условиях глобальных экономических изменений. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Отв. редактор А.В. Силантьев. Иркутск, 2023. С. 10-16.

10. Карамов М.Н. HR-маркетинг и его роль в управлении карьерой персонала / М.Н. Карамов, А.Э. Галина // В сборнике: People-management в условиях цифровой трансформации экономики. Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции. Отв. редактор А.Ш. Галимова. Уфа, 2023. С. 62-66.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – М.: ИЦ РИОР, 2020. – 288 с.
12. Колобов А. В. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании / А.В. Колобов, Е.М. Егумнов, Д.Н. Наумов // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. № 3. С. 262–271.
13. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2020. - 216 с.
14. Кулькова И.А. Методический подход к оценке эффективности hr-бренда / И.А. Кулькова, Е.И. Козарезова // Фундаментальные исследования. 2019. № 12–1. С. 88–92.
15. Куренкова В.Д. HR-бренд как мощный инструмент развития бизнеса / В.Д. Куренкова // Мировая наука. 2020. № 8 (41). - С. 11-16.
16. Лизовская В.В. Этапы построения и инструменты HR-брендинга / В.В. Лизовская, Н.Ф. Ефимова // E-Scio. 2023. № 3 (78). С. 510-515.
17. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие/ И. К. Макарова. – М.: Издательский дом «Дело», 2020. – 422 с.
18. Максимцев И.А. Управление персоналом / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2020. – С. 275-280.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Под. ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М, 2020. - 312 с.
20. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2021. - С. 229-232.
21. Масалова Ю.А. Исследование бренда работодателя современной

организации / Ю.А. Масалова, В.О. Шикина // Вестник Кемеровского государственного университета. 2019. Т. 4. № 1. С. 113–121.

22. Моцкувене А. Формирование HR-бренда – это процесс, длящийся не один год / А. Моцкувене. // Управление персоналом. - 2022. - № 6 (650). - С. 41-47

23. Николаев М.В. Оценка эффективности системы управления персоналом организаций в современных экономических условиях / М.В. Николаев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 5-1. С. 478-485.

24. Павлова Е.А. Концепция HR-бренда: EVP / Е.А. Павлова // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2022. № 22. С. 58-62.

25. Пономарева, Д. И. HR-бренд как инструмент привлечения в компанию молодых специалистов / Д. И. Пономарева // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. Том Выпуск 7, Том 9. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 172-183.

26. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами / Р.М. Прытков. Оренбург: ОГУ, 2020. – 196 с.

27. Свердлова С. Д. EVP - основа репутации компании и бренда работодателя / С.Д. Свердлова // Управление развитием персонала. 2022. № 2. - С. 130–135.

28. Сергеев Е.А. Развитие HR-бренда в системе управления человеческими ресурсами организации / Е.А. Сергеев // Наука Красноярья. – 2020. – Т. 9. – № 2-4. – С. 147-151.

29. Парчук Д.С. Проблема развития HR-бренда для привлечения молодых специалистов / Д.С. Парчук // В сборнике: Коммуникации. Общество. Духовность - 2023. Материалы XXIII Международной научно-практической конференции. Ухта, 2023. - С. 535-538.

30. Путинцева Т.Е. Развитие теоретического содержания понятия «бренд» / Т.Е. Путинцева // Вестник Белорусского государственного

экономического университета. 2022. №1. - С.46-52.

31. Уразова Т.А. Оценка эффективности системы управления персоналом / Т. А. Уразова // В сборнике: Проблемы и перспективы развития региона Материалы студенческой научно-практической конференции. Пермь, 2022. - С. 80-83.

32. Хадчукаева С.Т. Современные тенденции в построении HR-бренда / С.Т. Хадчукаева // Hypothesis. 2021. № 4 (17). С. 34-40.

33. Хохлова Т.А. Развитие и управление брендом работодателя в организации / Т.А. Хохлова, А.О. Субочева // Самоуправление. 2020. №3(120). - С.90-93.

34. Царева Н. А. Факторы удержания персонала в компании / Н.А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2020. Т. 9, № 3(32). С. 410–412.

35. Эсенаманова А.А. Модели HR-бренда / А.А. Эсенаманова // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы. Сборник статей по материалам CCCVI международной научно-практической конференции. Москва, 2023. - С. 272-277.

36. Яшкова А.А. HR-брендинг как эффективный инструмент в системе подбора персонала в организации В сборнике: ЮНОСТЬ НАУКИ. Сборник студенческих научных статей. Москва, 2023. С. 139-145.

Приложение А

Организационная структура ООО «ЭТАМ-РУС»



Рисунок А.1 - Организационная структура ООО «ЭТАМ-РУС»

Приложение Б

Формулы расчетов показателей оценки качества принятых на работу кандидатов

Таблица Б.1 - Формулы расчетов показателей оценки качества принятых на работу кандидатов

Показатель	Формула расчета
Время, за которое закрыты вакансии (Врв)	« $V_{рв} = K_d / K_{зв}$, где: Кд – количество дней работы над заполнением всех имеющихся вакансий за отчетный период; Кзв – общее количество закрытых вакансий за отчетный период» [31, с. 80]
Количество закрытых вакансий (Пзв)	« $P_{зв} = (K_{зв} / V_p) \times 100\%$, где: Кзв – количество закрытых вакансий за отчетный период; Vp – общее количество вакансий, находящихся в работе (поступивших в работу за отчетный период)» [31, с. 80]
Соблюдение бюджета на подбор персонала (ВП)	« $СП = \sum Z_c / K_{пр}$, где: СП – стоимость подбора сотрудника; $\sum Z_c$ – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период; Кпр – количество принятых сотрудников за отчетный период» [31, с. 80]
Текущность персонала на испытательном сроке (Птп)	« $P_{тп} = (K_{пи} / K_{пр}) \times 100\%$, где: Кпи – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период; Кпр – общее количество принятых в организацию сотрудников за отчетный период» [31, с. 80]
Коэффициент закрытия вакансий внутренними кандидатами (Звнк)	« $Z_{внк} = (K_{внк} / K_{зв}) \times 100\%$, где: Квнк – количество вакансий, закрытых внутренними кандидатами; Кзв – общее количество закрытых вакансий за отчетный период» [31, с. 80]
Коэффициент закрытия вакансий внешними кандидатами (Звк)	« $Z_{вк} = (K_{вк} / K_{зв}) \times 100\%$, где: Квк – количество вакансий, закрытых внешними кандидатами; Кзв – общее количество закрытых вакансий за отчетный период» [31, с. 80]
Доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу, %	« $D_{ис} = (K_{ни} \times 100\%) / K_{пр}$, где: Кни – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок; Кпр – общее количество принятых в организацию сотрудников» [31, с. 80]
Уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте), %	« $У_{нтд} = (K_{ннд} \times 100\%) / K_{нд}$, где: Кннд – количество новых сотрудников, нарушивших трудовую дисциплину за отчетный период; Кнд – общее количество сотрудников, нарушивших трудовую дисциплину» [31, с. 80]
Уровень ошибок, допускаемых новыми работниками, %	« $У_{ошн} = (K_{ношн} \times 100\%) / K_{нд}$, где: Кошн – количество новых работников допустивших ошибки; Кош – общее количество работников, допустивших ошибки» [31, с. 80]
Доля жалоб со стороны клиентов, поставщиков по вине новых работников, %	« $D_{жн} = (K_{нж} \times 100\%) / K_{ж}$, где: Кжн – количество новых работников на которых поступили жалобы; Кж – общее количество работников, на которых поступили жалобы» [31, с. 80]
Производительность труда новых работников, тыс. руб./чел.	« $P_{тнр} = V_{1нр} / K_{нр}$, где: V1нр – выручка, приходящая на одного нового работника; Кнр – общее количество новых работников за отчетный период» [31, с. 80]

Приложение В

Распределение выплат социального характера в ООО «ЭТАМ-РУС» за 2020-2022гг.

Таблица В.1 – Распределение выплат социального характера в ООО «ЭТАМ-РУС» за 2020-2022гг.

Статья	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2022 г. в % к 2020 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Отпуск дополнительный по коллективному договору	365	31,4	454	31,3	587	31,7	160,8
Доплата по больничным листам по коллективному договору	670	57,7	858	59,2	975	52,7	145,5
Доплата за детский сад	7	0,6	6	0,4	11	0,6	159,3
Ежемесячная материальная помощь имеющим ребенка-инвалида	5	0,4	4	0,3	7	0,4	159,3
Ежемесячная материальная помощь одиноким матерям и отцам	8	0,7	9	0,6	26	1,4	318,6
Материальная помощь молодоженам	3	0,3	3	0,2	4	0,2	106,2
Ежемесячные пособия неработающим пенсионерам	5	0,4	4	0,3	4	0,2	79,6
Материальная помощь неработающим пенсионерам на оздоровление	9	0,8	7	0,5	46	2,5	497,8
Материальная помощь неработающим пенсионерам к юбилейным датам	2	0,2	4	0,3	9	0,5	398,2
Материальная помощь пенсионерам к праздничным датам	7	0,6	9	0,6	15	0,8	212,4
Матпомощь многодетным семьям	49	4,2	58	4	102	5,5	208,6
Матпомощь на погребение члена семьи	3	0,3	4	0,3	6	0,3	159,3
Стоимость проезда детей в оздоровительные учреждения (по коллективному договору)	1	0,1	1	0,1	2	0,1	159,3
Единовременное пособие при увольнении на пенсию (не превышающий трехкратный размер среднемесячного заработка)	5	0,4	7	0,5	6	0,3	119,5
Единовременное пособие при увольнении на пенсию (превышающий трехкратный размер среднемесячного заработка)	22	1,9	20	1,4	52	2,8	234,7
Итого	1162	100	1449	100	1851	100	159,3

Приложение Г

Инструменты нематериального стимулирования персонала в ООО «ЭТАМ-РУС»

Таблица Г.1 – Инструменты нематериального стимулирования персонала в ООО «ЭТАМ-РУС»

Инструмент нематериального стимулирования	Краткая характеристика
Похвала	Похвала с учетом индивидуального подхода на всеобщее обозрение дает возможность руководителям подразделений ООО «ЭТАМ-РУС» привлечь персонал к более эффективной трудовой деятельности, делая упор, что именно данный сотрудник является ценным и очень значимым. Как правило, похвала работника осуществляется на собраниях, совещаниях, а также непосредственно в процессе трудового коллектива в присутствии коллег отличившегося высокими показателями труда сотрудника.
Соревнования	Создавая соревновательный дух в трудовом коллективе ООО «ЭТАМ-РУС» формирует и укрепляет между работниками конкурентную борьбу на равных правах. Приз, который может получить работник при заданных достижениях, как правило является стимулом для более усердной деятельности и продуктивного выполнения трудовых задач
Карьерная лестница и перспективы	В ООО «ЭТАМ-РУС» разработаны программы, направленные на развитие у талантливых сотрудников карьерных возможностей, что способствует удержанию и мотивации к труду более творческих работников в коллективе.
Повышение квалификации	Руководство ООО «ЭТАМ-РУС» трепетно и с заботой относится к повышению квалификационных навыков своих работников, транслируя тем самым свой интерес к их развитию за счет организации разнообразных обучающих программ.
Поздравление со значимыми датами	Особые даты в ООО «ЭТАМ-РУС» постоянно организуются с учетом корпоративного подхода, к ним относятся празднование Нового года, Дня защитника Отечества и Международного женского дня, а также дня рождения образования компании). Данный инструмент создает особую положительную эмоциональную взаимосвязь между коллегами
Поддержание корпоративного духа	Для сплочения коллектива в ООО «ЭТАМ-РУС» проводятся мероприятия корпоративного уровня, проводимые в неформальной обстановке, посредством массового выезда на природу, проведение тимбилдинга, которые направлены на повышение командного духа. Работники ООО «ЭТАМ-РУС» начинают чувствовать себя единой командой единомышленников, то есть между ними повышается уровень доверия друг к другу и интерес к взаимопомощи.

Приложение Д

Анкета для определения удовлетворенности системой формирования HR-бренда на предприятии ООО «ЭТАМ-РУС»

1. Как долго Вы работаете в ООО «ЭТАМ-РУС»? _____ лет / _____ месяцев

2. Укажите причину увольнения из компании ООО «ЭТАМ-РУС»:

- неудовлетворенность заработной платой;
- неудовлетворенность условиями труда, неудобный график;
- получение более интересного предложения от другого работодателя;
- отсутствие перспектив карьерного роста;
- нарушение руководителем норм корпоративной культуры;
- сложные отношения с коллегами;
- желание изменить вид деятельности;
- смена места жительства;
- семейные обстоятельства, личные причины.

3. Что для Вас является основным стимулом, к чему Вы стремитесь?

- высокая заработная плата;
- социальный пакет;
- карьерный рост;
- высокий социальный статус;
- другое: _____

4. Как долго продолжается Ваше освоение профессиональных навыков в условиях нового места работы?

- до 1 месяца;
- _____
- более 6 месяцев

5. Какую информацию Вы получили более полно в период адаптации?

- информация о деятельности предприятия в целом;
- информация о коллегах;
- информация о руководстве;
- информация о работе своего отдела или подразделения;
- информация о должностных обязанностях.

6. От кого Вы непосредственно получили необходимую в период адаптации информацию?

- в ходе беседы с руководителем;
- информацию из беседы со специалистом отдела кадров;
- информацию от коллег.

7. Испытывали ли Вы сложности вхождения в коллектив?

- испытывал сложности;
- не испытывал сложности;
- затрудняюсь ответить.

8. Кто помогал решать Вам, возникшие проблемы в период адаптации?

- непосредственный руководитель;
- коллеги;
- специалист отдела кадров;
- никто не помогал.

**Спасибо за ответы
Ваш «ЭТАМ-РУС»**