

Санкт-Петербургский государственный университет

ВАГИНА Татьяна Александровна

Выпускная квалификационная работа

EVP-МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Направление 38.03.03. «Управление персоналом»
Основная образовательная программа бакалавриата
«Управление персоналом»

Научный руководитель:
Доцент, кандидат экономических наук
ПАВЕЛЬ Елена Вячеславовна

Рецензент:
Кандидат экономических наук
КУЛЬЧИЦКАЯ Елена Валерьевна

Санкт-Петербург
2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РОЛИ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ В СИСТЕМЕ HR-БРЕНДИНГА	6
1.1 Человеческие ресурсы как составляющая бренда работодателя	6
1.2 Бренд работодателя: сущность, этапы формирования и значение для организации	12
1.3 Сущность концепции ценностного предложения работодателя	23
ГЛАВА 2 ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ АО «ТРАНСНЕФТЬ-СИБИРЬ».....	34
2.1 Характеристика деятельности и организационно-экономической структуры АО «Транснефть-Сибирь».....	34
2.2 Анализ кадрового состояния АО «Транснефть-Сибирь».....	41
2.3 Оценка кадрового состояния АО «Транснефть-Сибирь»	51
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ С ПОМОЩЬЮ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ АО «ТРАНСНЕФТЬ-СИБИРЬ»	58
3.1 Сравнительная характеристика ценностного предложения работодателя АО «Транснефть-Сибирь» и его ближайших конкурентов.....	58
3.2 Результаты эмпирического исследования персонала на уровень вовлеченности и восприятия специалистами ценностного предложения работодателя	66
3.3 Рекомендации по улучшению ценностного предложения работодателя АО «Транснефть-Сибирь».....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	88

ВВЕДЕНИЕ

Исследования в области бизнеса показывают, что уверенность бизнесменов в росте и развитии бизнес структур растет благодаря работе с персоналом. Большинство работодателей отмечают наличие высокоталантливых и креативных сотрудников одним из главных приоритетов существования современного бизнеса. Сегодня для работодателей важнейшей задачей является не только удержание персонала, но и эффективное привлечение талантов в ряды своих сотрудников.

Бренд работодателя отделяет одну компанию от других, конкурирующих за один и тот же талант. Одной из самых больших проблем в процессе найма является убеждение кандидатов в том, что данная организация – это отличное место для работы. У лучшего таланта много вариантов, поэтому позиционирование организации имеет решающее значение. Заинтересованное участие сотрудников в работе компании — это ключ к тому, чтобы организация оставалась конкурентоспособной, прибыльной и успешной. Из-за глобальных демографических изменений война за таланты, создающая смещение спроса и предложения, а также растущее стремление к гибкости в соответствии с эпохой цифровых технологий, поиск и удержание занятых сотрудников — это ежедневное требование. В условиях непрерывного совершенствования и стремительного роста технологий компаниям нередко приходится противостоять ежедневным вызовам, связанным с поиском, мотивированием и удержанием лучших специалистов. На высококонкурентном рынке труда, где лучшие специалисты становятся все более требовательными, для компании имеет смысл инвестировать в сильное ценностное предложение работодателя (EVP), чтобы получить наилучшие результаты от своих усилий по подбору персонала. Хотя концепция EVP существует уже давно, многие организации в России еще не осознают важность наличия сильного ценностного предложения работодателя. Это может стать для компании дорогостоящей ошибкой, особенно с постоянным высоким спросом на таланты во многих отраслях и профессиях.

Составление и воплощение ценностного предложения работодателя (EVP) организации может помочь справиться с вызовами рынка труда. EVP показывает, что организация предлагает сотруднику в обмен на их вклад. С точки зрения сотрудника, эффективный EVP отвечает на вопрос «что компания может дать мне?». Поэтому создание уникального EVP дает почву для формирования положительного, узнаваемого HR-бренда.

Для анализа изучения ценностного предложения работодателя особый интерес представляют крупнейшие компании Российской Федерации, которые уже завоевали положение на рынке труда, применяющие свою базу мероприятий по взаимодействию с внутренними и внешними клиентами компании. Одной из таких компаний является АО «Транснефть-Сибирь». Организация занимает лидирующие позиции на рынке

транспортировки нефти, предлагая большое количество рабочих мест. Нефтяная промышленность является ведущей отраслью промышленности среди российских специалистов, поэтому к компаниям на рынке труда предъявляются высокие требования по работе с человеческими ресурсами. Поэтому для того, чтобы создавать и продвигать свои уникальные и ключевые предложения для текущих и потенциальных сотрудников, необходимо тщательное изучение данного вопроса.

Объект дипломной работы: методы управления персоналом АО «Транснефть-Сибирь» в г. Сургут.

Предмет дипломной работы: ценностное предложение работодателя АО «Транснефть-Сибирь» специалистам одного из подразделений компании.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка системы рекомендаций по формированию и продвижению EVP-модели в управлении персоналом АО «Транснефть-Сибирь».

Информационная основа работы – теоретические сведения отечественных и зарубежных научных исследований, статей и учебных изданий, данные интернет-ресурсов, исследования консалтинговых крупных компаний.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) Изучить теорию по вопросам «бренда работодателя» и «ценностное предложение работодателя».
- 2) Собрать и провести анализ информации об АО «Транснефть-Сибирь» по общим вопросам и о его кадровой деятельности.
- 3) Провести анализ существующего ценностного предложения работодателя АО «Транснефть-Сибирь».
- 4) Провести эмпирическое исследование вовлеченности персонала и восприятия ценностного предложения работодателя специалистами АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН.
- 5) Разработать систему рекомендаций по улучшению существующей концепции ценностного предложения работодателя для ее дальнейшего эффективного использования.

Информационной основой выпускной квалификационной работы является зарубежная и отечественная литературы: труды Смита А., Шульца Т., Беккера Г., Бэрроу С., Мосли Р., Епишкина Е. В., Осовицкой Н. А., Криницыной В. З., Пешы А. В, а также результаты отечественных и зарубежных научных исследований, статей и учебных изданий, данные интернет-ресурсов, исследования крупных консалтинговых компаний.

Эмпирические данные были получены в результате проведения анкетирования 40 специалистов АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН, которое включало блок закрытых вопросов на степень вовлеченности персонала, а также блок открытых вопросов, связанный с выявлением приоритетных направлений текущего ценностного предложения работодателя для специалистов.

Методы, используемые в работе – анализ отечественной и зарубежной литературы, сравнение, синтез информации, индукция, дедукция, обобщение, исторический метод, абстрагирование.

Структура данной работы направлена на достижение поставленной цели и выполнения всех задач. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РОЛИ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ В СИСТЕМЕ HR- БРЕНДИНГА

1.1 Человеческие ресурсы как составляющая бренда работодателя

На сегодняшний момент, человек считается главной силой и двигателем прогресса, развития общества. Рост человека в процессе экономического развития непрерывен. Россия испытывает социальные перемены уже более двух десятилетий. Трансформации оказывают влияние не только на политическую, духовную, экономическую сферы жизни общества, но и затрагивают изменения в сознании людей. Изменения главным образом касаются ценностных и мотивационных систем, причин, по которым человек желает жить, двигаться вперед, обучаться и развивать свои способности. Для компании разных отраслей, размеров, уровней и т.д. управление поведением людей является первоочередной задачей. Достижение целей организации напрямую коррелирует с качественным и количественным составом профессионально подготовленных кадров.

Согласно энциклопедическому словарю 1998 г. по направлению «управление персоналом», под редакцией д.э.н. профессора Кибанова А.Я. кадры – это штатный состав квалифицированных сотрудников различных организаций¹. Сегодня в отечественной и зарубежной практике более употребляемым термином, характеризующим штат работников, является «персонал». Персонал является объединяющим элементом трудового коллектива производственно-хозяйственной деятельности в компаниях с различными организационно-правовыми формами². Под понятие персонала подходят все специалисты, занимающиеся производственной и управленческой деятельностью.

К концу XX века мир мировое общество пережило три научно-технической революции:

1. Научно-технологическая революция 80-х годов;
2. Информационная революция (интернет) 90-х годов;
3. Управленческая революция 2000-х годов³.

Последнее послужило причиной появления новой теории в управлении, направленной на развитие творческого сознания человека.

¹ Управление персоналом: энциклопед. сл. / сост. А.Я Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 302.

² Епишкин, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент» / И.А. Епишкин. – М.: МИИТ, 2013. – С. 4.

³ Афонин, Ю.А. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления человеческим ресурсом / Ю.А. Афонин, О.В. Галкина // Гражданское общество в России: состояние, тенденции, перспективы. – 2015. № 1(4). – С. 182.

Профессор Епишкин И.А выделяет четыре этапа развития концепции управления в организации⁴:

1. Управление трудовыми ресурсами.

Концепция применялась с конца XIX в. до 30-х годов XX в. Под трудовыми ресурсами понимается вся производительная сила человечества, носители и участники отношений, которые складываются посредством создания, распределении и использования трудовых ресурсов. Для развития и роста организации рассматривалась лишь функция, которую выполняет специалист, то есть труд, выраженный в затратах заработной платы и рабочего времени. Следовательно, трудоспособность является основным элементом, характеризующим деятельность трудовых ресурсов. Управление трудовыми ресурсами – это целенаправленная управленческая деятельность органов государственной власти всех ветвей и уровней.

2. Управление персоналом.

Концепция начала развиваться с 30-х годов XX века, когда основой служила теория бюрократических отношений. Согласно данной концепции, человек отражает лишь формальную роль в организации – должность. Основой управления служили административно-командные отношения, выражавшиеся через функции, полномочия, приказы, принципы и т.д.

3. Управление человеческими ресурсами.

В 1970-е годы в американской системе управления термин «персонал» заменили на «человеческие ресурсы» с целью переосмысления роли и значения человека-рабочего в производственной деятельности, делая акцент на его интересах, мотивации, мыслях и ценностях, творчестве и т.д. В России данная концепция развивается на протяжении последних 25 лет, а в годы перестройки распространялась как «активизация человеческого фактора». Американский ученый Чарльз Хэнди впервые осветил переход к парадигме управления человеческими ресурсами⁵. Популяризация данной концепции отразилась в трудах русских ученых Иванова В.И. и Патрушева В.И.⁶ и др.

4. Управление человеком.

Японский менеджмент положил начало данной концепции (Мацусита К., Морита А.). Согласно теории, человек является основой организации, главных объектом управления, к которому применение ресурсного подхода невозможно. Именно навыки, интересы, ценности,

⁴ Епишкин, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент» / И.А. Епишкин. – М.: МИИТ, 2013. – С. 5.

⁵ Хэнди, Ч. Время безрассудства: Искусство управления организации будущего / Ч. Хэнди. СПб.: Питер, 2001. - С. 59.

⁶ Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления: учебное пособие; ред.: О. С. Анисимов, Г. В. Атаманчук, А. Г. Гладышев. М.: Экономика, 2001. - С. 20-21.

желания должны формировать стратегию организации, а также организационную культуру и структуру управления. Идея управления человеком также имеет связь с всесторонним развитием личности, автором которой выступил российский философ Зеленов Л.А.⁷ Однако автор подчеркивает, что данная концепция, идея управления в практической работе может использоваться скорее, как теория.

Таким образом, на сегодняшний момент, концепция, с точки зрения которой сотрудники рассматриваются как человеческие ресурсы, получает большее распространение и развитие. Имеется вся необходимая теоретическая база и практические примеры применения, следовательно, в данной работе подход к изучению потребностей и ценностей сотрудников организации будет на основе концепции человеческих ресурсов.

Рассмотрим некоторые определения авторов, описывающих человеческие ресурсы. Авторы Афонин Ю.А. и Галкина О.В. в своей работе определяют работников организации, с точки зрения человеческих ресурсов, как важнейших активов компании с измеримым, изменяемым человеческим капиталом, что в свою очередь формирует повышение уровня мотивации к трудовой деятельности и снижению степени контроля⁸.

Д.э.н. профессор Кибанов А.Я. раскрывает человеческие ресурсы с точки зрения главного богатства общества, эволюцию которого создают условия для воспроизводства, роста, обучения и развития. Человеческие ресурсы, в отличие от материальных, информационных и др. ресурсов, состоит в следующих характеристиках⁹:

- человек наделен разумом;
- следствием обладания интеллектом является способность человека к непрерывному росту и совершенствованию;
- человек осознанно подходит к формированию своих производственных целей, выбирая определенный вид деятельности (умственный, физический и т.д.).

Профессор Питер Боксалл, говоря о человеческих ресурсах, отмечает все знания, навыки, энергию, идеи и мысли, в основе которых лежит физическое и эмоциональное здоровье, интеллектуальные способности, мотивация»¹⁰.

⁷ Зеленов, Л. А. Становление личности: монография / Л. А. Зеленов. — Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1989. — С. 10.

⁸ Афонин, Ю.А. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления человеческим ресурсом / Ю.А. Афонин, О.В. Галкина // Гражданское общество в России: состояние, тенденции, перспективы. – 2015. № 1(4). – С. 182-183.

⁹ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник; ред. А.Я. Кибанов. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 20.

¹⁰ Boxall, P. F. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm / P. F. Boxall // Human Resource Management Journal. - 1996. № 3. – P. 63.

Из чего можно заключить, что «человеческие ресурсы» понятие более обширное и ёмкое, чем «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры». Исходя из данной парадигмы, человек – это главный объект и ресурс любой компании, использующий свои навыки, умения, способности для достижения целей организации, а также действующий осознанно в принятии решений, выполнении возложенных на него задач.

Качественно человеческие ресурсы определяются величиной человеческого капитала, в свою очередь, являющегося главным элементом развития инновационной экономики¹¹. Впервые человеческий капитал начал исследовать Т. Шульц¹², само рождение теории человеческого капитала пришлось на начало 1960 г. Т. Шульц использовал его в самом широком смысле, включая миграцию и здоровье. В работе Г. Беккера¹³ основным проявлением человеческого капитала служило формальное и неформальное образование. Сегодня в большинстве развитых стран большое внимание уделяют формированию и внедрению различных программ повышения качества рабочего процесса, обучению и развитию персонала.

Еще А. Смит утверждал¹⁴, что повышение производительности полезного труда находится, в первую очередь, в прямой зависимости от развития ловкости и умений рабочего и только потом от улучшения оборудования, с помощью которого он выполняет работу. С.А. Дятлов¹⁵, давая определение человеческому капиталу, писал о сформированном в результате инвестиционных вложений и приумноженном человеком запасе здоровья, навыков, знаний, способностей, мотивации, целесообразно используемого в определенных сферах общественного воспроизводства, а также поддерживающего рост производительности труда и производственных процессов, оказывая непосредственное влияние на увеличение дохода человека. И. Н. Шапкин¹⁶ определяет человеческий капитал как совокупность определенных качеств, навыков, знаний и способностей конкретного человека, реализуемых им в производственных или потребительских целях, с помощью которых индивид накапливает и увеличивает производственные силы. Он является капиталом, потому что является источником и основным условием будущих доходов, либо будущего потребления, либо и того, и другого вместе. Данный вид капитала определяется как человеческий, так как проявляется в личности индивида.

¹¹ Черноталова, Е.В. Развитие человеческого капитала в условиях инновационной экономики / Е.В. Черноталова // Вестник КрасГАУ. – 2014. № 4. – С. 56.

¹² Schultez, T.W. Investment in Human Capital / T.W. Schultez. - NY: Free Press, - 1971. - P. 58.

¹³ Becker, G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis / G.S Becker // Journal of Political Economy. – 1962. Vol.70, No.5, Part 2. — С. 30.

¹⁴ Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. М.: Соцэкгиз. 1994. – С. 490.

¹⁵ Дятлов, С.А. Основы теории человеческого капитала / С.А. Дятлов. - СПб.: СПбГЭУ, 1994. – С. 83.

¹⁶ Шапкин, И.Н. Человеческий капитал: теория, исторический опыт и перспективы развития: монография / И.Н. Шапкин. — М.: РУСАЙНС, 2017. — С. 11.

Таким образом, ученые дают определение человеческому капиталу как набору приобретенных навыков, умений, переработанной информации, которым наделен индивид и который он использует для реализации своих производственных целей и увеличения дохода. Процесс формирования человеческого капитала включает в себя развитие производительных навыков индивида, профессиональных компетенций, культуры, общественных ценностей.

Вследствие нематериальности факторов человеческого капитала при оценке реальности вклада в экономический рост выявляют некоторые методологические трудности. Существуют как качественные (экспертная оценка), то есть характеристики отдельного специалиста, востребованные в конкретной компании, например, нестандартное мышление,¹⁷ так и количественные показатели измерения человеческого капитала, однако, в большинстве случаев, количественно оценить человеческий капитал практически невозможно. При оценке капитала особенностью является то, что человеческий капитал, по прошествии некоторого времени, может как увеличиваться, так и уменьшаться. Это связано с тем, что носитель капитала (человек, компания, общество) подвергается физическому и моральному износу. В данном случае необходимы определенные инвестиционные вложения для сохранения желаемого уровня носителя капитала, однако рентабельность этих инвестиций находится в прямой зависимости от степени заинтересованности самого носителя, от его внутренних качеств и мотивации. Особенностью измерения капитала также является то, что отдача от вложений, определяемая экономическим и социальным характером, выражается только в длительном периоде. Измерение количественных показателей осложняется еще и тем, что принципиально разделений между трудом и человеческим капиталом не существует.

Справедливо отметить, что оба компонента измерить возможно, например, общей стоимостью или производительностью. Однако при измерении человеческого капитала требуются специальные характеристики, такие, как: уровень образования, квалификации, компетентности, эмоционально-психологический интеллект и т.д., то есть достаточно абстрактные показатели, установленные научными сообществами на договорной основе¹⁸. Так, проблемой количественного измерения человеческого капитала является отсутствие общепринятых подходов к тому, каким образом необходимо подходить к оценке данного вида капитала.

Для того чтобы обеспечить конкурентоспособность компании и рост эффективности производства, увеличить объемы новых современных технологий, необходимо

¹⁷ Арабян К. К. Измерение человеческого капитала 2006, Москва

¹⁸ Человеческий капитал: теория, исторический опыт и перспективы развития: монография / кол. авторов; руководитель проекта д-р экон. наук, проф. И.Н. Шапкин. — Москва: РУСАЙНС, 2017. С 25

целенаправленное формирование и развитие человеческого капитала, как одного из дополнительных инструментов управления на предприятии.

Основными средствами и методами повышения эффективности управления человеческим капиталом являются:¹⁹

1. Вложения в качество и развитие человеческого капитала, которые способствуют повышению роста производительности труда.
2. Мотивирование специалистов к проявлению качеств, характеризующих признаки человеческого капитала, что ведет к созданию позитивной эмоционально-психологической атмосфере в коллективе и стимулом для творческой деятельности.
3. Качественная система оплаты труда, которая соответствует условиям мотивации, развития и обучения, накопленному позитивному опыту работы.
4. Ценностные установки, применяемые в процессе управления персоналом.
5. Компетентность и квалификация, позволяющие развивать профессиональные навыки и умения, повышать уровень профессионализма и т.д.
6. Информационное поле деятельности, обеспечивающее получение информации по критериям новых знаний, уровня образования и т.д.
7. Культура организации (общая, организационная, корпоративная и др.).
8. Грамотная организация деятельности, позволяющая формировать новые возможности для творческих подходов к работе, мотивацию персонала и т.д.

Только системное использование данных методов, по мнению автора, действительно позволит получить эффект от развития человеческого капитала.

Согласно практике экономически развитых стран, наибольшее воздействие на производительность труда и эффективность рабочего процесса оказывает именно человеческий потенциал (человеческий капитал). В исследовании международного аналитического бюро The Economist Intelligence Unit «Economic, industry and corporate trends»²⁰ отмечается тенденция к интеллектуальной составляющей, именно большие творческие затраты будут приносить наибольшую добавленную стоимость. Традиционное мышление отходит на второй план, а креативность и нестандартный подход к решению новых задач будет решать конкурентоспособность специалистов на рынке труда.

Таким образом, человеческие ресурсы являются неотъемлемой частью существования успешной и, главное, конкурентоспособной компании, так как именно они являются

¹⁹ Брюхов А. М. Научный анализ понятий человеческий капитал и управление человеческим капиталом / статья, 2012. С 25

²⁰ Economic, industry and corporate trends [Электронный ресурс] // Cisco Systems. - URL: http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiuForesight2020_WP.pdf (Дата обращения 10.11.2017)

ключевым объектом управления и поддержания высокого уровня рабочих процессов. Инвестирование в человеческие ресурсы и непрерывное улучшение работы, приведут организацию к качественно новому уровню функционирования. Однако для того чтобы разработать мероприятия по повышению уровня их рабочей деятельности, нужно начать с разработки, а затем с усовершенствования ключевых, уникальных предложений, атрибутов компании, в которых будут заинтересованы необходимые каждой компании человеческие ресурсы.

1.2 Бренд работодателя: сущность, этапы формирования и значение для организации

Сегодня крупные игроки бизнес культуры стремительно наращивают интеллектуальный капитал, непрерывно выстраивая внутрикорпоративные отношения в своих организациях. Однако для того чтобы специалисты были максимально лояльными, чувствовали уверенность в своих силах и в своей компании, необходимо постоянное совершенствование факторов удержания, то есть тех уникальных преимуществ, которые может дать компания своим работникам. Здесь важно понимать, что сотрудников необходимо рассматривать не только с точки зрения отдельных элементов достижения целей организации, а с точки зрения клиентов, которые пользуются услугами организации-работодателя.

Для создания таких условий работы, достижения устойчивого развития необходимо управлять своим имиджем. К определению термина «имидж работодателя» авторы подходят с разных сторон.

Таблица 1.1

Подходы к определению «имидж работодателя»

Томилова М.В.	Целостное изображение компании, сформированное на основе информации об аспектах деятельности организации у людей разных групп ²¹ .
Панасенко С.В.	Способ влияния на поведение как потенциальных кандидатов, так и уже работающих в компании специалистов. С этой точки зрения, имидж работодателя формирует образ, основанный на эмоциях и внутренних ощущениях целевой аудитории ²² .
Попова Л.Г.	Основной инструмент привлечения высококвалифицированных специалистов, посредством формирования образа организации как работодателя на рынке труда ²³ .

Составлено автором

Так, различия в определениях термина касаются степени влияния на формирование имиджа, то есть возможности создавать и видоизменять самостоятельно имидж компании-

²¹ Томилова, М.В. Модель имиджа организации / М. В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. — 1998. № 1. — С. 5.

²² Панасенко, С. В. Имидж работодателей в маркетинге персонала / С. В. Панасенко, М. М. Андреева // Вестник РГТЭУ. – 2014. № 12 (91). - С. 82.

²³ Попова, Л.Г. Формирование имиджа работодателя как условие выживания в современных условиях // Материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (21 октября 2016 г.): в 3 ч. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т., Экономический факультет. – Пермь, 2016. Ч. 2. – С. 308.

работодателя: образ, способ влияния и основной инструмент. Вместе с понятием «имидж» чаще всего используется такой термин, как «бренд работодателя», «HR-бренд».

Важнейшим фактором, формирующим позитивное и лояльное отношение к своему работодателю, будет построение качественного HR-бренда. Однако для того чтобы четко понимать, что подходит под понятие «HR-бренд», необходимо дать ему определение.

Термин «бренд» пришел в профессиональную сферу из древненорвежского языка. Скандинавы использовали глагол «brandr» для обозначения клейма, которым обозначали собственность на скот и домашнюю утварь²⁴. С течением времени термин «бренд» преобразовался и стал относиться к различным сферам науки. Так, с точки зрения управления человеческими ресурсами понятие «employer brand» было сформировано президентом People in Business в начале 1990-х. С. Бэрроу. Далее термин впервые был обнародован в конце 1996 г. в одноименной статье Т. Эмблера и С. Бэрроу. Они идентифицировали бренд работодателя как «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом компании и идентифицируемых с компанией-работодателем»²⁵. В 2001 г., как показало исследование Conference Board²⁶, 40% опрошенных организаций активно внедряли идею маркетинговых технологий в создание благоприятного места работы для потенциальных сотрудников, то есть начали заниматься HR-брендингом. Однако, стоит отметить, что компании были в основном нацелены на маркетинговую активность на рынке труда, то есть создание привлекательной рекламы для продвижения своей компании.

Сегодня исследователи в области HR-брендинга по-разному трактуют саму сущность данного термина. С терминологической точки зрения общего понятия HR-бренда не существует.

²⁴ Рудая, Е. А. Основы бренд-менеджмента: учебное пособие / Е. А. Рудая. – М.: Аспект-Пресс, 2006. – С. 8.

²⁵ Ambler, T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management. — 1996. Vol. 4, Issue 3. — P. 187.

²⁶ Dell, D. J. Engaging employees through your brand / D. J. Dell // Conference Board Report. - 2001. No. R-1288-01-RR. - P. 6.

Подходы к определению понятия «HR-бренд»

Мансуров Р.Е.	Систематизированный комплекс определенных мероприятий, который используется с целью формирования благоприятного имиджа, способствующего привлечению необходимых организации специалистов ²⁷ .
Бруковская О., Осовицкая Н.	Способ, с помощью которого работодатель формирует идентичность своего бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей, а также с помощью которого доносит ее до всех заинтересованных лиц ²⁸ .
Креницына З.В.	Система, позволяющая создать образ компании как хорошего работодателя с хорошими местами работы, а также содержащая не столько экономические, сколько профессиональные и психологические выгоды ²⁹ .

Составлено автором

Главное отличие в подходах формирования определения состоит в формировании направления воздействия HR-бренда, то есть идентификации тех, на кого направлен HR-бренд: на внутренних, на внешних клиентов или на всех заинтересованных лиц в целом. Так, бренд работодателя позволяет создавать условия для формирования позитивного имиджа организации в глазах ее целевой аудитории.

В данной работе рассматривается HR-бренд с точки зрения системы мероприятий, с помощью которой формируется база позитивных факторов привлечения, удержания и узнаваемости организации в деловой среде. Необходимо понимать, что HR-бренд должен отражать реальную ситуацию внутри организации, а не только абстрактные представления о ней. Иначе диссонанс восприятия реального и преподносимого будет формировать негативный образ всей организации.

В HR-брендинге существует два основных направления: внутреннее и внешнее.

Внутренний HR-бренд работодателя нацелен на текущих сотрудников. С точки зрения маркетинга персонала, сотрудники, уже работающие в организации, являются внутренними клиентами^{30,31}. Целями внутреннего HR-бренда являются:

1. удержание профессиональных и талантливых сотрудников и ТОП-менеджеров компании;
2. обеспечение лояльности персонала;

²⁷ Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — С. 8

²⁸ Бруковская, О. HR-бренд. Пять шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011. – С. 8.

²⁹ Креницына, З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга / З. В. Креницына // Вестник науки Сибири. - 2013. № 4 (10). – С. 183.

³⁰ Балабанова, Л. В. Концептуальные основы управления персонал-маркетингом // ECONOMIC AND LAW HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ISSUES / Е. В. Сердак, А. А. Антохов, Н. П. Маюров [и др.]; под ред. С. И. Дробяжко. – Барбадос: Caricom, 2016. - 16

³¹ Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография / С.А. Шапиро. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011. – С. 86.

3. уменьшение текучести персонала;
4. снижение затрат и сроков на подбор, обучение и адаптацию³².

Для того чтобы построить эффективный внутренний HR-бренд необходимо провести исследование, благодаря которому будет проведена оценка удовлетворенности и вовлеченности работников компании, а также выявление основных факторов удержания персонала. Благодаря анализу полученных данных от проведения исследования можно будет четко определить пробелы в самой работе с персоналом, а также выявить ряд первоочередных задач по улучшению системы УП. Необходимо отметить, что наиболее эффективное построение или улучшение данных систем – это концентрирование на ценностях и отличительных особенностях самой компании. К примеру, важнейшим моментом в качественном формировании системы адаптации будет знакомство с топ-менеджерами компании и корпоративной культурой в целом. Для того чтобы добиться максимальной лояльности и вовлеченности внутренних клиентов компании, необходимо наладить все элементы работы с персоналом, и для каждой из них использовать наиболее эффективные инструменты улучшения.

Большое значение для формирования внутреннего HR-бренда играют эффективные внутренние коммуникации и система обучения и развития персонала³³. Транснациональная корпорация Google, лидер рейтинга 100 самых привлекательных работодателей в сфере бизнеса и IT в России 2017 г.³⁴, со дня основания уделяла особое внимание внутренним коммуникациям и общению с персоналом. Вокс L. — вице-президент Google по персоналу, описывая культуру компании, говорит о крепкой связи руководства и рядовых сотрудников, доверии, делегировании полномочий, открытой информации, свободе действий в решениях интересных задач и т.д. Главная идея корпорации состоит в том, что у любого человека есть чему научиться, поэтому тесные связи внутри организации стали особенностью Google³⁵.

Элина Полухина, директор по HR-проектам и внутренним коммуникациям компании RCG, выделяет следующие главные цели системы внутренних коммуникаций:

1. формирование единого информационного поля в компании;
2. создание и поддержание лояльности персонала;
3. формирование, корректировка и развитие корпоративной культуры.

³² Криницына, З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга / З. В. Криницына // Вестник науки Сибири. - 2013. № 4 (10). – С. 185.

³³ Бруковская, О. HR-бренд. Пять шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011. – С. 49.

³⁴ Russia's Most Attractive Employers 2017 [Электронный ресурс] // Universum. – 2017. URL: <https://universumglobal.com/rankings/russia/> (Дата обращения 3.12.2017).

³⁵ Bock L. Work Rules: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Grand Central Publishing. – 2015. – P. 59-63.

Целевой аудиторией *внешнего HR-бренда* являются внешние клиенты компании, то есть, по мнению некоторых авторов, потенциальные сотрудники³⁶³⁷. Главенствующими целями внешнего HR-бренда являются³⁸:

1. привлечение квалифицированных и талантливых работников;
2. создание положительного образа организации как работодателя на рынке труда и престижного места работы;
3. совершенствование корпоративного имиджа компании.

Нередко компании пренебрегают этапом формирования бренда работодателя, ограничиваясь простой публикацией необходимой вакансии на job-сайтах, однако такой способ привлечения нужных кандидатов далеко не самый эффективный³⁹. Доктор Джон Саливан, HR-советник для компаний из списка Fortune 500 и фирм Силиконовой Долины, в своей статье⁴⁰ приводит 20 креативных способов поиска персонала. Например, компании Deloitte, Zynga, и Nuatt часто используют видео на интернет-площадке Youtube, чтобы потенциальные кандидаты могли максимально проникнуться атмосферой компаний, ее внутренним климатом. Компании Google, EA и MGM Grand активно используют рекламные щиты, чтобы привлечь внимание жителей пригорода. Facebook, Microsoft, Quixey, и Whirlpool для привлечения нужных специалистов используют собственные технические соревнования, тем самым привлекая внимание потенциальных сотрудников, а также решая свои текущие задачи в работе и т.д.

Сегодня мировым практикам HR-брендинга уже более двух десятилетий, сформулированы понятия, описаны основные алгоритмы, протестированы необходимые инструменты. Как было отмечено ранее, HR-бренд является системой мероприятий по формированию необходимых факторов удержания, привлечения и узнаваемости компании. Для того чтобы наиболее качественно построить HR-бренд, целесообразно выделить основные этапы его построения. Так, Нина Осовицкая выводит 5 шагов формирования HR-бренда⁴¹:

³⁶ Балабанова, Л. В. Концептуальные основы управления персонал-маркетингом // ECONOMIC AND LAW HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ISSUES / Е. В. Сердак, А. А. Антохов, Н. П. Маюров [и др.]; под ред. С. И. Дробяжко. – Барбадос: Caricom, 2016. - С. 16.

³⁷ Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография / С.А. Шапиро. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011. – С. 87.

³⁸ Криницына, З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга / З. В. Криницына // Вестник науки Сибири. - 2013. № 4 (10). – С. 184.

³⁹ Бруковская, О. HR-бренд. Пять шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011. – С. 40.

⁴⁰ Sullivan, J. Most Sourcing Is Painfully Dull — It's Time to Try Some Creative Approaches [Электронный ресурс] // Recruiting Intelligence. - 2012. URL: <https://www.ere.net/most-sourcing-is-painfully-dull-its-time-to-try-some-creative-approaches/> (Дата обращения 19.11.2017).

⁴¹ Осовицкая, Н.А. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик / Н.А. Осовицкая. СПб.: Питер, 2015. – С. 9-15.

1. Определение целей с учетом HR-стратегии. Выделение целевых аудиторий. Определение бюджета и ресурсов.
2. Исследование восприятия HR-бренда компании целевыми аудиториями, или аудит HR-бренда. Внешние и внутренние исследования.
3. Разработка креативной концепции. Формулирование EVP.
4. Определение стратегии продвижения. Выбор ключевых каналов.
5. Оценка эффективности.

Автор W. Dwayne Orrick в своей книге «Recruitment, Retention, and Turnover of Police Personnel: Reliable, Practical, and Effective Solutions»⁴² выделяет восемь шагов для развития позитивного бренда работодателя:

1. Формирование комитета по развитию бренда работодателя.
2. Определение профиля кандидатов, сотрудников, которых компания хочет привлекать и удерживать.
3. Оценка существующего бренда.
4. Выделение уникальных характеристики организации.
5. Создание подробного описания организации с наиболее желанными атрибутами, присущими компании-работодателя у целевой аудитории.
6. Развитие бренд-сообщения.
7. Использование правильных маркетинговых материалов.
8. Проведение оценки HR-бренда для получения обратной связи, корректировки.

Анализируя данные этапы построения HR-бренда компании отечественного и зарубежного авторов, можно выделить некоторые сходства и различия в подходах.

Таблица 1.3

Сравнительная таблица этапов формирования HR-бренда

	Сходства	Различия
Осовицкая Н.	определение общих этапов формирования бренда работодателя (целевая аудитория, каналы продвижения, ценностное предложение работодателя, оценка), выделение ценностного предложения работодателя, как отдельного этапа формирования HR-бренда	определение целей с учетом HR-стратегии, расчет бюджета, ресурсов на проведение мероприятий по созданию HR-бренда
W. Dwayne Orrick		определение состояния существующего HR-бренда с целью проведения сравнительного анализа в будущем, формирование специального комитета и привлечение сотрудников разных уровней, должностей к разработке HR-бренда

Составлено автором

⁴² Orrick, W.D. Recruitment, retention, and turnover of police personnel: reliable, practical, and effective solutions / W.D. Orrick. - Springfield: Thomas Pub. Ltd., - 2008. - P. 120-122.

Исходя из проведенного сравнительного анализа подходов к выделению этапов создания бренда работодателя, можно сделать вывод о том, что единого стандарта разработки не существует. Вероятно, авторы используют разные подходы к формированию бренда работодателя: Осовицкая – экономический, Ottick – психологический, так как первый автор использует рациональные, экономически и стратегически важные элементы (ROI, затраты на проведение мероприятий, бюджет, определение целей, стратегии), а второй – психологические аспекты воздействия на целевую аудиторию для привлечения внимания и повышения интереса как у потенциальных, так и у текущих сотрудников (вовлеченность в процесс всех специалистов, формулирование бренд-сообщения, создание описания организации на основе ценностей и желаний кандидатов).

Сильный HR-бренд будет стимулировать привлечение и удержание талантов. Он должен содержать в себе суть работы компании, достоверно отражать сущность компании как работодателя. Организации, которые подходят к брендингу изнутри, создают прочную основу для успеха. По версии Universum⁴³ специалисты различных областей (бизнес, IT) выделяют компании Google, Microsoft, Apple как компании с сильным HR-брендом и самыми привлекательными рабочими местами. Стоит отметить, что эти же компании входят в топ-10 самых дорогих брендов 2017 года по версии Forbes⁴⁴.

Ассоциация Greatplacetowork⁴⁵, изучая лидеров отраслей как работодателей, в 2010 г. провела независимое исследование, в котором обозначила 7 важнейших конкурентных преимуществ компаний с сильным HR-брендом:

1. более высокая производительность труда и рентабельность;
2. устойчивость во время экономических спадов;
3. больше откликов от квалифицированных кандидатов;
4. снижение текучести персонала;
5. сокращение негативного воздействия стресса на сотрудников;
6. повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов;
7. больше инициативы, творчества и инноваций со стороны сотрудников.

⁴³ World's Most Attractive Employers 2017 [Электронный ресурс] // Universum. URL: <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017/> (Дата обращения 20.10.2017).

⁴⁴ Самые дорогие бренды мира — 2016: рейтинг Forbes [Электронный ресурс] // Forbes. – 2016. URL: <http://www.forbes.ru/rating-photogallery/319907-samy-dorogie-brendy-mira-2015-reiting-forbes?photo=1> (Дата обращения 20.10.2017).

⁴⁵ Бруковская, О. HR-бренд. Пять шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011. – С. 30-31.

Исследования профессиональной интернет-площадки LinkedIn⁴⁶ обозначили ценность, которую играет HR-бренд в стратегии приобретения талантов.

Инвестирование в бренд работодателя экономит значительную прибыль. Среди опрошенных, компании с сильными HR-брендами имели колоссальную экономию средств за счет снижения издержек по найму и текучести кадров:

- Стоимость одного найма более чем в 2 раза ниже для компаний с сильными брендами работодателей.

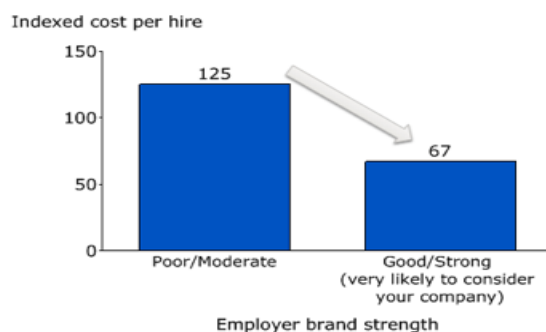


Рисунок 1.1 Стоимость подбора персонала

Источник: Gultekin, E. What's the Value of Your Employment Brand [Электронный ресурс] // LinkedIn. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand> (Дата обращения 1.11.2017).

- Текучесть персонала снижается на 28%.

Разработка и инвестирование в бренд работодателя имеет решающее значение для привлечения не только пассивных кандидатов в компанию, но и сохранения лучших специалистов. В то время как многие считают, что их компания как работодатель имеет сильную привлекательность на рынке труда, не предпринимая особых действий для создания конкурентоспособного рабочего места, реальность такова, что большинство из них несут огромные потери как материальные, так и временные, психологические из-за текучести и снижения лояльности персонала.

Оценка эффективности и возврата инвестиций в целом от проведения HR-брендинга компании является одним из ключевых этапов успешного интегрирования. К изучению проведенных мероприятий необходимо подходить с точки зрения систематического анализа, цель которого корректировка и поиск новейших методов и способов решения поставленных задач, так как концепция HR-бренда не статична, без внедрения изменений она не принесет желаемого результата. Однако общепринятого стандарта в таком случае не существует,

⁴⁶ Gultekin, E. What's the Value of Your Employment Brand [Электронный ресурс] // LinkedIn. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand> (Дата обращения 1.11.2017).

потому что каждая организация ставит перед собой разные цели HR-брендинговых мероприятий.

Для маркетологов продуктов или услуг обычно используется некоторая форма лестницы для создания отношений с брендами, которая начинается с базовой осведомленности и проходит через пробную версию, а также формирует лояльность к бренду и активную пропаганду. Это интересная концепция, применимая и к бренду работодателя. В контексте HR-бренда Барроу, Мосли⁴⁷ предлагают свои параметры оценки эффективности:

1. Признание имени. Количество потенциальных кандидатов, знающих имя компании.
2. Осознание. Люди, которые признают название организации, имеют достаточно точное представление о том, что делает организация?
3. Выделение. Каковы общие представления людей о вас как о потенциальном работодателе?
4. Судебная практика. Каковы основные причины для подачи заявления?
5. Опыт бренда. Каковы наиболее существенные несоответствия между брендом организации до вступления и их опытом?
6. Удержание. Как меняется HR-бренд по мере интеграции в культуру компании? Что люди расскажут потенциальным новобранцам об организации?
7. Бывшие сотрудники. Как люди описывают организацию другим после ухода?

Такой подход к оценке бренда работодателя осуществляется на разных этапах взаимоотношений с внешними и внутренними клиентами компании. Параметры подходят для создания базы данных изучения восприятия HR-бренда, так как взаимодействие происходит и сотрудниками, и с потенциальными кандидатами, и с бывшими работниками. Российское общество все чаще использует в оценке бренда работодателя измерители вовлеченности, текучести персонала, количества кандидатов, качества и стоимости закрытия вакансии⁴⁸.

Консалтинговая компания HeadHunter также занимается исследованиями в области создания и поддержания эффективного бренда работодателя. Изучая компании для создания «Рейтинга работодателей», HeadHunter подошел к оценке организаций с 3-х позиций⁴⁹:

⁴⁷ Barrow, S. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work / S. Barrow, R. Mosley. — L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. — P. 107.

⁴⁸ Осовицкая, Н.А. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик / Н.А. Осовицкая. СПб.: Питер, 2015. — С. 100.

⁴⁹ Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. URL: <http://rating.hh.ru/methodology/> (дата обращения: 07.12.2017).

1. Внешняя оценка, то есть мнение внешних клиентов организации, заинтересованных в поиске работы. Кандидатам предлагается сделать выбор наиболее привлекательных компаний-работодателей.
2. Внутренняя оценка, то есть мнение внутренних клиентов организации. «ЭКОПСИ Консалтинг», компания-лидер российского рынка в области кадрового консалтинга, проводит исследование, где оценивает степень вовлеченности работников компаний.
3. Оценка эффективности HR-службы. Изучение профессионального мнения HR-специалистов с помощью анкеты, которую спроектировали HeadHunter и консультанты PricewaterhouseCoopers Russia B.V., где им предлагается оценить уровень развитости и продуктивности HR-функции.

Каждой оценке присваивается свой вес в итоговом результате: опрос кандидатов — 40%; опрос работников — 40%; опрос HR-специалистов — 20%. Показатели суммируются и выводится итоговый балл, по которому присваивается место в рейтинге.

I. Опрос соискателей.

Кандидатам предоставляется выбор из списка различных компаний, где необходимо выбрать лишь 3-х наиболее привлекательных работодателя. Далее происходит подсчет голосов и выявление лучшей компании с точки зрения предоставления рабочего места и условий труда.

II. Исследование вовлеченности персонала.

Вовлеченность – это качественная особенность сотрудника, которая выражена через положительное, одобрительное отношение к деятельности организации, к ее ценностям, а также готовность прикладывать усилия для достижения целей организации⁵⁰.

III. Анкетирование HR-специалистов компаний участников.

Для того чтобы оценить работу HR-департамента организации, необходимо дать ответы на следующие позиции анкеты:

- основные задачи HR-службы,
- оценка эффективности HR-функции,
- планирование и подбор персонала,
- материальная и нематериальная мотивация,
- кадровый резерв,
- обучение,

⁵⁰ Чуланова, О.Л. Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Наукоедение. – 2016. Том 8, №2. С. 3.

- оценка эффективности персонала,
- измерение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников,
- корпоративная культура,
- бренд работодателя и т.д.

IV. Финальный подсчет результатов.

Результаты формируются на основе проведенных мероприятий. Далее предоставляется рейтинг, основанный на ранжировании организаций с учетом финальных баллов каждой компании, проводится анализ HR-брендов и сравнение с конкурентами.

Данный подход к оценке бренда работодателя является целостным, так как охватывает всю целевую аудиторию компаний, анализирует работу HR-департаментов, проводит аналитику по конкурентам.

Для анализа конкурентов необходимо идентифицировать их по потенциальным кандидатам. Так, исследования компании McKinsey⁵¹, международной консалтинговой компании, показали, что не всегда компании-конкуренты по одной области конкурируют за одинаковых кандидатов. В данном исследовании оказалось, что высокотехнологичные предприятия, туристические компании и автомобильные корпорации соперничают за привлечение одного контингента кандидатов, когда у ряда финансовых организаций потенциальные кандидаты сильно различались.

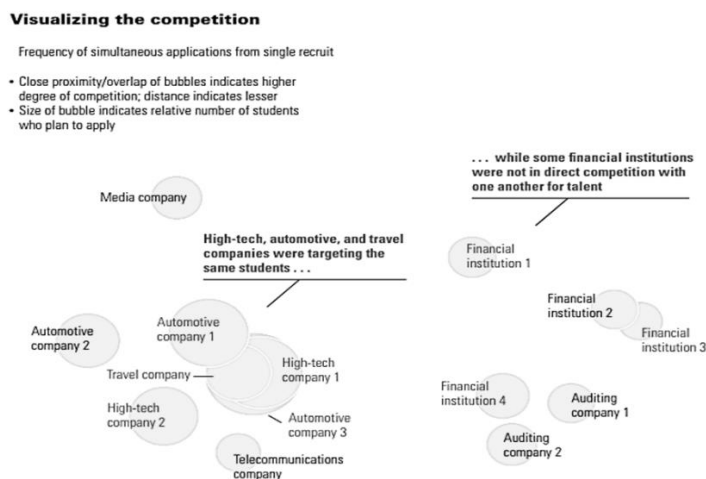


Рисунок 1.2 Определение конкурентов-работодателей McKinsey

Источник: Hieronimus, F. Using Branding to Attract Talent / F. Hieronimus, K. Schaefer, J. Schroder // McKinsey Quarterly. — 2005. № 3. — P. 12.

Идентификация конкурирующих компаний является важной отправной точкой для организации, пытающейся решить, какие атрибуты она должна указывать на стадии процесса

⁵¹ Hieronimus, F. Using Branding to Attract Talent / F. Hieronimus, K. Schaefer, J. Schroder // McKinsey Quarterly. — 2005. № 3. — P. 12.

найма. Традиционный рекрутинг фокусируется на функциональных преимуществах занятости, таких как обеспечение занятости, возможности для творчества и индивидуального роста, компенсации. Но неосознанные «эмоциональные» ассоциации работодателя: «здорово работать в этой компании», «у нас есть хорошая корпоративная культура», «здесь чувствуется сильная команда», - столь же важны для новобранцев. Таким образом, компаниям следовало бы сравнивать себя со своими конкурентами-работодателями как по функциональным, так и по эмоциональным показателям.

Итак, каждая организация борется за таланты и навыки, знания людей. Вот почему организации должны создать, совершенствовать уникальную программу работодателя на основе ценностей целевой аудитории. Наличие сильного бренда работодателя в конечном итоге снизит стоимость найма, снизит оборот и повысит производительность труда сотрудников. Оценка эффективности бренда работодателя является важнейшим этапом, показывающим, насколько результативны те мероприятия, которые компания включила в процесс формирования HR-бренда. Выбор показателей изучения данной области зависит от тех целей и проблем, которые организация ставит перед собой. Также необходимо проводить анализ всех ключевых объектов, оказывающих влияние на бренд работодателя.

1.3 Сущность концепции ценностного предложения работодателя

Каждая компания обладает брендом работодателя в той или иной степени, но не все понимают, каким образом можно на него воздействовать. Эффективное управление HR-брендом, по мнению большинства авторов, зависит от построения четкой и уникальной системы ценностных предложений (employee value propositions), ориентированной на внутренних и внешних клиентов⁵². Для этого необходимо понимать глубинные причины, заставляющие клиентов доверять компании.

Понятие employee value proposition было введено еще в 90-е годы. Основой послужила маркетинговая идея известного PR-менеджера Россера Ривза «уникальное торговое предложение» (USP). Идея заключается в поиске такой уникальной характеристики товара, которую конкуренты не в силах позаимствовать.⁵³ Следовательно, EVP – это уникальная ценность, предлагаемая компанией-работодателем для привлечения специалистов. Существуют несколько трактовок понятия «ценностное предложение работодателя», рассмотрим некоторые из них.

⁵² Barrow, S. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work / S. Barrow, R. Mosley. — L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. P. 102.

⁵³ Осовицкая, Н.А. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России / Н.А. Осовицкая. СПб.: Питер, 2012. – С. 143.

Определение понятия «Ценностное предложение работодателя»

R. Veal	Набор инструментов, используемый компаниями для своевременного привлечения и удержания сотрудников ⁵⁴ .
S. Barrow, R. Mosley	Индивидуальный пакет конкретных преимуществ, обещанных компанией-работодателем целевым группам специалистов ⁵⁵ .
Universum	Уникальный набор предложений, ассоциаций и ценностей используемый компанией для позитивного влияния на потенциальных кандидатов и текущих сотрудников ⁵⁶ .
E. Michaels,	Совокупность ценностных атрибутов компании, которые получают работники компании: от вознаграждения до эмоционально-психологического климата в коллективе ⁵⁷ .

Составлено автором

Все авторы идентифицируют EVP с набором определенных преимуществ компании как работодателя, однако цель использования ценностного предложения разная: привлечение, удержание, влияние на сотрудников.

Таким образом, можно вывести общее понятие ценностного предложения работодателя или EVP-модели. EVP – это уникальный и актуальный набор ценностей, инструментов и преимуществ, предложенный компанией-работодателем потенциальным кандидатам и текущим работникам с целью привлечения, удержания, удовлетворения рабочих потребностей и создания положительного образа. Также EVP-модель должна включать в себя эмоциональную составляющую (благоприятная обстановка, комфортная рабочая атмосфера и т.д.) и рациональную (забота о карьерном росте, возможности развития и продвижения и т.д.)⁵⁸.

Отцы основатели фирмы «Tandehill Human Capital Consulting» отмечают взаимосвязь ценностного предложения и бренда работодателя. В своей статье они подчеркивают важность формирования и донесения до целевых аудиторий персональные преимущества и выгоды компании, а также причины, по которым опыт работы в конкретной компании значимее и привлекательнее, чем в других фирмах⁵⁹. Благодаря книге «The war for talent», написанной в США в 90-е годы, было сформировано новое видение, подчеркивающее потребность компаний в привлечении и удержании талантов.

⁵⁴ Heger, B. K. Linking the Employees Value Proposition to employee's engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study / B. K. Heger // Organization Development Journal. - 2007. - P. 125-128.

⁵⁵ Barrow, S. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work / S. Barrow, R. Mosley. — L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. P. 102.

⁵⁶ Employer Value Proposition Development [Электронный ресурс] // Universum. URL: <https://universumglobal.com/employer-value-proposition-development/> (Дата обращения 15.11.2017).

⁵⁷ The war for talent / E. Michaels [et al.]. Boston: Harvard Business Press, - 2001. – P. 100-102.

⁵⁸ Бруковская, О. HR-бренд. Пять шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011. – С. 60-61.

⁵⁹ Hill, B. The employment value proposition [Электронный ресурс] // Total rewards. – 2006. URL: <http://www.tandehill.com/pdfs/total-rewards.pdf> (Дата обращения 13.11.2017).

Сегодня и российское общество разделяет идею о том, что таланты являются главным фактором, влияющим на эффективность компании, а способность привлекать, обучать и удерживать таких специалистов – важнейшее конкурентное преимущество⁶⁰.

Преимущества компании как работодателя формируют целостную структуру ценностного предложения (EVP). Некоторые авторы^{61,62} выделяют от 4 до 6 главнейших составляющих ценностного предложения, в данной работе будет представлен собирательный вариант структуры EVP-модели.

- 1) Вознаграждение (заработная плата, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные выплаты, акции, премии и т.д.).
- 2) «Бенефиты» (льготные предложения, пенсионное страхование, здравоохранение, программы оздоровления и т.д.).
- 3) Карьерное развитие (индивидуальные планы развития, карьерные траектории сотрудников, программы обучения и развития, возможности продвижения по службе, работа с кадровым резервом и т.д.).
- 4) Корпоративная культура (ценности и традиции компании, репутация фирмы, качество кадров, атмосфера в коллективе, культура инноваций и т.д.).
- 5) Требования и условия работы (цели и задачи, стоящие перед организацией и работниками, стандарты производительности, инициативность в решении поставленных задач, комфортные рабочие места, режим труда и отдыха, график работы и т.д.).

Чтобы EVP генерировал максимальную отдачу, он должен быть построен вокруг атрибутов, которые действительно привлекают и сохраняют таланты. Он также должен соответствовать стратегическим целям и четко демонстрировать свою уникальность, быть реальным. Вместе с тем он должен содержать элементы, которые сейчас не соответствуют действительности, но к чему стремится организация. Это важно для демонстрации прогресса, а также для того, чтобы дать сотрудникам ощущение, что организация реагирует на изменения, которые они хотят видеть.

Концепция EVP-модели должна быть обращена к целевой аудитории организации. Многие пишут о себе в однотипном корпоративном разговоре, и результат – это множество организаций, которые утверждают, что они уникальны, но звучат одинаково. Характеристики

⁶⁰ Баранова, И.П. Образование в эпоху HumanAge. Аналитический обзор рекрутинга в России / И.П. Баранова // Кадровый менеджмент. - 2013. №1. - С. 51.

⁶¹ How to build a compelling employee value proposition [Электронный ресурс] // Willis Towers Watson. URL: <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/Newsletters/Europe/HR-matters/2014/01/Build-a-compelling-employee-value-proposition>. (Дата обращения 17.11.2017).

⁶² Goswami, P. Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding / P. Goswami // International Journal of Scientific and Research Publications. - 2015. Vol. 5, Issue 12. - P. 263-264.

EVP должны быть отражены в HR-бренде. EVP, если он функционирует хорошо, является движущей силой взаимодействия, он информирует о наборе человеческих ресурсов и помогает сообщать о стратегических приоритетах в области управления ЧР. Это помогает поддерживать и продвигать бизнес-стратегию вперед⁶³.

При разработке ценностного предложения работодателя необходимо также учитывать внешние факторы влияния на организацию, например, степень экономического развития в целом, по отрасли, на которой специализируется организация, конкуренция на рынке труда, возросшая скорость технологического развития и т.д., и внутренние факторы влияния такие, как цели и миссия компании, профессионализм сотрудников (уровень квалификации трудовых ресурсов), культура, технологические возможности организации и т.д.

Исследования Общества по управлению человеческими ресурсами установили, что у 42% крупных и высокоэффективных компаний существует прописанная, формализованная EVP-модель⁶⁴. The Corporate Leadership Council's⁶⁵, изучая результаты использования EVP, вывели основные преимущества внедрения:

- сокращение компенсационных выплат, премий сотрудникам на подбор/отбор персонала на 50%;
- увеличение степени приверженности новых работников на 29%;
- увеличение количества сторонников организации среди текущих работников с 24 до 47%.

Кроме того, эффективный EVP позволяет организациям более глубоко проникать на рынок труда, увеличивая доступ к пассивным кандидатам. Это важно для организаций, которые хотят заполнить лучших талантов на все более конкурентном рынке труда.

Консалтинговый центр HeadHunter разработал основные принципы формирования ценностного предложения:

- соответствие реальной ситуации в организации,
- соответствие потребностям ключевым группам специалистов и потенциальных кандидатов,
- согласование с HR и бизнес-стратегией,

⁶³ Employee Value Proposition [Электронный ресурс] // Talent Smoothie. URL: <https://talentsmoothie.com/ts1/wp-content/uploads/2017/05/employee-value-proposition-evp-factsheet-talentsmoothie-v2.pdf> (Дата обращения 29.11.2017).

⁶⁴ Пеша, А. В. Ценностное предложение работодателя – сущность и значение в экономике организации // Прогресс развития человеческого потенциала: Материалы Международной заочной научно-практической конференции (декабрь 2016) / Human Progress, 2016. - Том 2, № 3. – С. 3.

⁶⁵ Employee Value Proposition [Электронный ресурс] // CEB Workforce Surveys. URL: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/talent-management/workforce-surveys/pdfs/ws-evp-datasheet-2016.pdf?pageRequestId=45e03e65-ded8-415c-9623-7a25a58a71e4> (Дата обращения 23.11.2017).

- общая уникальность, отличительная особенность от других компаний,
- четкая формулировка ценностей⁶⁶.

Автор книги «HR-брендинг. Фокус на эффективность» Нина Осовицкая⁶⁷ сформулировала несколько шагов по созданию качественного EVP компании:

1. Формирование ценностей. В каждой организации существует свой набор ценностей и атрибутов. Из этого списка необходимо развивать и усиливать те, которые помогают компании расти, и заменить те, которые замедляют этот процесс.

2. Вовлеченность руководящего состава. Организационные изменения, нацеленные на формирования ценностей, целей, миссии, требуют определенных временных и экономических затрат. Без поддержки топ-менеджмента проект создания ценностного предложения руководителя не приведет к результатам. На данном этапе необходимо проработать экономическую составляющую (ROI, снижение издержек на подбор и т.д.).

3. Тестовые проекты. Тестовый период нужен любой инициативе, ценностные предложения для одной категории специалистов могут не подойти другой. Необходимо прорабатывать различные варианты.

Компания Insynk имеет более чем 25-летний опыт работы и является экспертом в опросах персонала, опросах клиентов, сотрудников, обзорах и создании EVP. В своей статье «How to create a compelling Employee Value Proposition»⁶⁸ освещает пять шагов по внедрению EVP-модели.

⁶⁶ Осовицкая, Н.А. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик / Н.А. Осовицкая. СПб.: Питер, 2015.– С. 203.

⁶⁷ Осовицкая, Н. А. HR-брендинг. Фокус на эффективность / Н. А. Осовицкая. СПб.: Питер, 2017. – С. 159.

⁶⁸ How to create a compelling Employee Value Proposition [Электронный ресурс] // Insync. URL: http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf (Дата обращения 3.12.2017).

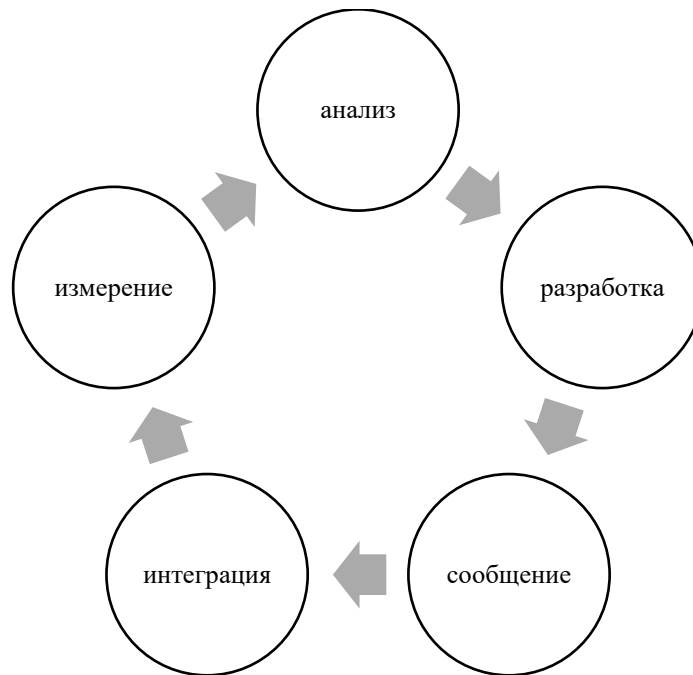


Рисунок 1.3 Цикл внедрения EVP-модели

Составлено по: How to create a compelling Employee Value Proposition [Электронный ресурс] // Insync. URL: http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf (Дата обращения 3.12.2017).

1. Анализ ожиданий и обратной связи сотрудников касательно трудовых отношений.

2. Разработка подлинного и значимого EVP с помощью сотрудников.

Insync рекомендует привлекать разнообразную группу сотрудников в процесс проектирования из разных уровней работы, функций и т.д. Это стимулирует вовлеченность, необходимую для того, чтобы EVP был подлинным и эффективным.

3. Сообщение EVP для текущих и потенциальных сотрудников.

После проектирования требуется большое количество усилий для эффективной подачи сообщения, идеи EVP. Необходимо внедрить обширную программу внутренних коммуникаций, чтобы объяснить ценностное предложение работодателя существующим и потенциальным сотрудникам.

4. Интеграция EVP в организационную жизнь.

Недостаточно создать отличный и хорошо продуманный EVP, который правильно передается. Психологический контракт должен «жить и дышать» по всей организации. Это не только ответственность команды HR. EVP должно регулярно подкрепляться всеми уровнями в организации и во всех отделах, чтобы гарантировать, что оно действительно станет частью вашей организационной ДНК.

5. Измерение и улучшение EVP как часть текущего стратегического цикла.

Для обеспечения постоянного улучшения Insync рекомендует регулярно отслеживать движения изменений базовых показателей, изложенных на этапе «анализа».

Результативность и преимущество ценностного предложения работодателя состоит в том, что оно является не константой, а достаточно гибкой моделью, которая может изменяться с течением времени. Появление новых технологий производства, распространение информации, изменение условий труда, внедрение новейших техник развития и обучения специалистов приводит к качественному изменению EVP компании. Для того чтобы разработать критерии исключительной и успешной EVP-модели, необходимо анализировать данные как внешних, так и внутренних источников. Автор научной статьи о ценностном предложении работодателя, Пеша А. В.⁶⁹, предлагает измерять следующие данные:

Внутренние показатели	Стратегия и видение	Привлекательность для потенциальных кандидатов	HR-бренд	Позиционирование конкурентов
выявление сильных сторон работодателя и работа над их усилением	выявление корпоративных ценностей и эффективность коммуникаций	выявление условий привлекательности компании как работодателя для потенциальных сотрудников	восприятие HR-бренда на данный момент	конкурентные преимущества окружающих компаний

Проектирование EVP

Рисунок 1.4 Сбор данных для разработки EVP

Источник: Пеша, А. В. Ценностное предложение работодателя – сущность и значение в экономике организации // Прогресс развития человеческого потенциала: Материалы Международной заочной научно-практической конференции (декабрь 2016) / Human Progress, 2016. - Том 2, № 3. – С. 5.

Для сбора данных можно использовать следующие инструменты и коммуникационные каналы:

1. Системы мониторинга HR-бренда компании.

Елена Емеленко, руководитель консалтингового центра компании HeadHunter⁷⁰, одна из ведущих специалистов в сфере брендинга работодателя, составила список эффективных инструментов поиска информации о компании, пользование которыми не требует специализированных знаний, и может быть задействовано в любой момент. Систематический сбор и анализ упоминаний о компании как о работодателе на новостных сайтах, в социальных

⁶⁹ Пеша, А. В. Ценностное предложение работодателя – сущность и значение в экономике организации // Прогресс развития человеческого потенциала: Материалы Международной заочной научно-практической конференции (декабрь 2016) / Human Progress, 2016. - Том 2, № 3. – С. 5.

⁷⁰ Емеленко, Е. Инструменты для укрепления HR-бренда [Электронный ресурс] // HeadHunter. – 2015. URL: <https://spb.hh.ru/article/17157> (Дата обращения 02.12.2017).

сетях и т.д. Так как в основном обратную связь дают бывшие и текущие сотрудники, это позволяет оценить сложившееся мнение о сильных и слабых сторонах организации. По словам Емеленко, в исследованиях HeadHunter выявляют ощутимую зависимость между оценкой вовлеченности персонала и отзывов на интернет-площадках.

Для анализа информации и выявления слабых зон, требующих немедленного реагирования, необходимо распределять упоминания о компании по тональности на положительные и отрицательные, а также разделить каждую тональность по содержанию комментария, например, программы обучения и развития, условия рабочего места, атмосфера в коллективе, отношения с руководящим составом и т.д. Таким образом, возможно отследить проблемы и выработать направления улучшений.

Интернет-площадки для сбора данных по компании:

- Отслеживающие сканирующие системы, автоматически находящие упоминания о компании. YouScan, IQBuzz, Babkee, Brandspotter, BuzzLook, «Крибрум», SemanticForce, «Медиалогия». Данные программы обеспечивают оперативное слежение за общим видением, складывающимся о компании, однако имеют существенный недостаток – автоматизация анализа данных, системы не дают высокого уровня достоверности, как ручной анализ.

- Antijob сайты. Orabote.net, antijob.net, toneto.net. На данных площадках публикуются отзывы сотрудников, их опыт и мнение, однако необходимо помнить о том, что нередко упоминания о компании бывают сфабрикованы конкурентами.

- Социальные сети и блоги. Facebook, «ВКонтакте», «Одноклассники», Livejournal, «Мой Мир», YouTube и т.д. Данные площадки позволяют находить информацию о работе в компании непосредственно через неформальный обмен информацией, мнением, опытом сотрудников.

- Поисковые сети. Google, Yandex. Пользоваться ими можно, используя язык поисковых запросов, например, вывод точной формулировки «!», операторы «и», «или», поиск по хештегам «#» и т.д., и сортируя данные по дате и периоду поиска.

2. Аналитические методы:

- SWOT-анализ. Данный метод расшифровывается по 4 основным направлениям исследования: S – strength (сильные стороны компании), W – worthiness (слабые стороны компании), O – opportunities (возможности), T – treats (угрозы). Анализ используется для определения взаимодействия окружающей среды организации и исследовании ее дальнейшего развития⁷¹. Следовательно, SWOT-анализ позволяет выделять отличительные особенности

⁷¹ Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – С. 101.

компании, имеющиеся ресурсы и способности, а также выявлять возможности, которые компания на данный момент может упускать в силу нехватки определенных ресурсов, это, в свою очередь, заставляет работать над конкурентным преимуществом⁷².

- STEP-анализ. Инструмент выявления социальных (Social), технологических (Technological), экономических (Economic), политических (Political) элементов внешнего окружения компании, оказывающих влияние на бизнес.

- Анализ документов и т.д.

3. Конкурентный анализ.

Для оценки своих ценностных преимуществ важно знать о том, как конкуренты позиционируют свои компании в СМИ, как описывают себя на карьерных сайтах, печатных изданиях, что считают сильными сторонами для своих потенциальных кандидатов. Здесь необходимо выделить, какие конкурентные ценности они предлагают, какими коммуникационными каналами пользуются для продвижения своего EVP, что привлекает кандидатов в данных компаниях. Данный анализ важен, поскольку на этапе формирования EVP-модели организация должна показать максимально уникальное предложение, отличающееся от всех, и также на этапе выбора каналов взаимодействия с целевой аудиторией.

Данные для конкурентного анализа рекомендуется собирать на следующих площадках:

- Карьерные сайты, корпоративные сайты конкурентов. Необходимо обращать внимание на содержание ценностного предложения, миссии, основного видения организации, лозунги HR-бренда, эмоциональное содержание и креативность подачи сообщений.

- Страницы на job-сайтах. Информация на таких сайтах позволяет анализировать описание вакансий: предлагаемые условия труда, компенсации, постановка требований и задач и т.д.

- Видео-контент на популярных видео-хостингах (YouTube, Vimeo, RuTube и др.), раскрывающий HR-бренд конкурентов и позиционирование своего видения работы.

- Специализированные площадки, например, ярмарки вакансий, сайты вузов, дни карьеры, показывающие используемые конкурентами печатные материалы, сообщения для студентов, транслируемые ценности и традиции и т.д. Если целевая аудитория совпадает, особенно важно анализировать форматы привлечения молодого поколения (мобильные приложения, игры и т.д.).

⁷² Grant, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation / R. M. Grant // California Management Review. – 1991. – P. 115.

- Наружная реклама, СМИ – стандартные источники сбора данных, действенные для специфических направлений деятельности.
- Интервью с представителями компаний-конкурентов, HR-конференции, позволяющие от первых лиц собрать данные относительно интересующих вопросов.

Важно также понимать, что рынок труда быстро меняется, поэтому необходимо искать новые форматы, каналы продвижения, источники коммуникаций, которыми еще не обладают конкуренты, улучшать содержание ценностного предложения работодателя, чтобы быть на шаг впереди.

4. Социологические методы.

Важным этапом сбора информации для формирования EVP является устный/письменный опрос текущих и бывших сотрудников для составления наиболее точной картины положения дел в организации. Также возможно собирать и анализировать информацию о восприятии имиджа компании у потенциальных кандидатов, что поможет сформировать целостную картину того, как соискатели видят организацию-работодателя.

5. Фокус-группы.

Фокус-группа – это интервью или беседа на определенную тему, проводимая модераторами в специализированном, приспособленном для такой дискуссии помещении, отделенным от внешнего окружения на время проведения мероприятия. В ходе таких бесед определяется реакция исследуемых на предмет обсуждения, проявляются коллективные мнения, мотивации и т.д. Анализ результатов фокус-групп позволит выявить групповые ощущения, возникающие на компанию из первых уст.

После поиска необходимой информации об организации как о работодателе, анализа полученных результатов, необходимо сопоставить их с текущей ситуацией, добавить недостающие характеристики или внести кардинальные изменения в содержание EVP. Также важнейшим пунктом в разработке и внедрении ценностного предложения работодателя будет получение обратной связи от работников, изменении производительности труда, общей удовлетворенности работой, чтобы определить результативность построенной EVP-модели.

Таким образом, EVP дает текущим и будущим сотрудникам возможность работать на работодателя-мечты и отражает конкурентное преимущество компании. Наличие ясного EVP является все более важным инструментом в войне за таланты, особенно когда рынок для этого таланта становится более глобальным. Для работодателей это помогает привлекать, удерживать, мотивировать и интегрировать сотрудников для реализации бизнес-стратегий. Для сотрудников он формирует общий взгляд, эмоциональную связь и уровень дискреционных усилий, которые они приносят компании. Работодатели, которые управляют своим EVP, эффективно выигрывают от увеличения своего количества талантов и их

лояльности. Как правило, менее привлекательные работодатели должны платить различного рода премии, чтобы получить высший талант, тогда как привлекательные работодатели этого не делают. Анализируя факторы, влияющие на бренд работодателя, и определяя сильный и настоящий EVP, работодатель сможет обеспечить надежную и последовательную связь на этапе общения и разработать привлекательный, а также уникальный бренд работодателя. Выбор и обоснование инструментария сбора информации для формирования ценностного предложения должен основываться на характеристиках и особенностях целевой аудитории конкретной организации.

ГЛАВА 2 ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ АО «ТРАНСНЕФТЬ-СИБИРЬ»

2.1 Характеристика деятельности и организационно-экономической структуры АО «Транснефть-Сибирь»

АО «Транснефть - Сибирь» является самым крупным дочерним обществом в составе российской монополии по транспорту нефти ПАО «Транснефть». Поставщиками (продавцами) услуг по транспортировке на внутренний рынок светлых нефтепродуктов по магистральным трубопроводам являются хозяйствующие субъекты, оказывавшие такие услуги.

Хозяйствующим субъектом – оператором магистральных трубопроводов в Российской Федерации, оказывающим услуги по транспортировке нефтепродуктов трубопроводным транспортом, является российская транспортная монополия – ПАО «Транснефть».

Основными направлениями деятельности АО «Транснефть-Сибирь» являются перекачка, координирование и управление транспортировкой нефти по магистральным нефтепроводам. Также организация осуществляет активную организацию работ по обеспечению охраны окружающей среды в районах объектов нефтепроводного транспорта. Организация начала свою историю в 1967 году под названием ОАО «Сибнефтепровод», однако с 2014 года была переименована в АО «Транснефть-Сибирь», с целью унификации названий дочерних компаний под единым брендом ПАО «Транснефть».

АО «Транснефть – Сибирь» реализует главную задачу – обеспечивает надежную, безопасную и высокоэффективную транспортировку нефти по магистральным трубопроводам, а также гарантирует высокую степень экологической и промышленной безопасности системы магистральных нефтепроводов. Организация обслуживает 27 магистральных нефтепроводов общей протяженностью 9,3 тысяч км. По транспортной системе АО «Транснефть – Сибирь» перекачивается вся добываемая в Тюменской области нефть, что составляет примерно 300 миллионов тонн нефти в год. Наиболее крупными трубопроводными системами являются:

- Сургут – Горький – Полоцк,
- Холмогоры – Клин,
- Усть-Балык – Курган – Уфа – Альметьевск,
- Нижневартовск – Курган – Куйбышев,
- Усть-Балык – Омск.

Производственные объекты предприятия располагаются в Тюменской, Свердловской и Курганской областях, а также в Ханты-Мансийском (Югра) и Ямало-Ненецком автономных округах⁷³.

Уставный капитал Общества составляет 1 961 658 рублей. Уставный капитал Общества разделен на 1 961 658 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1 рубль каждая⁷⁴. Также в соответствии с законодательством АО «Транснефть-Сибирь» создает резервный капитал за счет чистой прибыли в размере 15 % от уставного капитала.

Структура управления магистральных нефтепроводов АО «Транснефть-Сибирь» состоит из 8 подразделений в различных населенных пунктах, куда входит Сургутское управление магистральных нефтепроводов. Стоит отметить, что филиалы и представительства АО «Транснефть-Сибирь» не являются юридическими лицами и действуют на основании положений, утвержденных Общим собранием акционеров общества. Органами управления Общества являются:

1. Общее собрание акционеров - является высшим органом управления общества. Общее собрание акционеров осуществляет функции Совета директоров Общества, куда входят все вопросы;
2. Правление – коллегиальный исполнительный орган, действует в соответствии с законодательством Российской Федерации на основании устава и положения о правлении общества, утверждаемого Общим собранием акционеров;
3. Генеральный директор – единоличный исполнительный орган, который избирается Общим собранием акционеров общества на срок, определенный решением Общего собрания акционеров⁷⁵.

Под транспортировкой нефтепродуктов подразумевается совокупность операций, включающих в себя все операции, начиная от приема нефтепродуктов в начале маршрута, включая перевозку или транспортировку нефтепродуктов по маршруту соответствующим видом транспорта, и оканчивая сдачей нефтепродуктов в конце маршрута, или перемещением на другой вид транспорта.

Потребителями (покупателями) услуг по транспортировке на внутренний рынок нефтепродуктов по магистральным трубопроводам являются хозяйствующие субъекты, реализующие нефтепродукты, нефтеперерабатывающие заводы. Крупнейшими потребителями (покупателями) услуг по транспортировке на внутренний рынок нефтепродуктов по магистральным трубопроводам являются ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО

⁷³ Официальный сайт компании АО «Транснефть-Сибирь» URL: <https://siberia.transneft.ru/about/activity/> (Дата обращения: 04.03.2018)

⁷⁴ Устав АО «Транснефть-Сибирь»

⁷⁵ Устав АО «Транснефть-Сибирь»

«Газпром нефть», ПАО «Роснефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ПАО АНК «Башнефть», ПАО «Газпром», АО «ННК», ОАО «Газпром нефтехим Салават», ЗАО «Краснодарский НПЗ-КЭН», ООО «Афипский НПЗ», ООО «Ильский НПЗ», ОАО «ТАИФ-НК», ЗАО «ФортеИнвест». К масштабам географических границ товарного рынка АО «Транснефть» относится вся территория Российской Федерации.

Так, ПАО «Транснефть» является крупнейшим представителем предприятий по транспортировке нефтепродуктов по магистральным трубопроводам, занимающимся транспортировкой 85% всей добываемой в России нефти.

Помимо системы магистральных нефтепроводов ПАО «Транснефть» в России действует трубопроводная система Каспийского трубопроводного консорциума (КТК) объемом перекачки 42,8 млн тонн. КТК – это международный проект с участием России, Казахстана и ведущих мировых добывающих компаний по транспортировке нефтепродуктов. Компания создана для строительства и эксплуатации магистрального трубопровода (1,5 тыс. км). Однако стоит отметить, что услуги по транспортировке, оказываемые КТК, ориентированы больше на нефть производителей Республики Казахстан.

При транспортировке нефтепродуктов на экспорт и на региональные рынки России основным конкурентом ПАО «Транснефть» является железнодорожный транспорт. Преимуществами железнодорожного транспорта является большая разветвлённость сети железных дорог по сравнению с системой магистральных нефтепродуктопроводов, способность транспортировки небольших партий нефтепродуктов с полным сохранением качества, возможность относительно быстрой доставки, а также практически неограниченная номенклатура транспортируемых нефтепродуктов.

Другим конкурентом ПАО «Транснефть» в перевозках нефтепродуктов на дальние расстояния является водный транспорт. Однако этот вид транспорта создает конкуренцию нефтепродуктопроводам в течение ограниченного срока времени: 5-6 месяцев в год.

На коротких расстояниях, главным образом, конкуренцию ПАО «Транснефть» создает автомобильный транспорт, преимуществом которого является возможность осуществления перевозок нефтепродуктов от нефтебаз до локальных потребителей.

Для обобщенного анализа факторов внешней среды организации автор использует PEST-анализ. С его помощью необходимо выявить политические (Political), экономические (Economic), социокультурные (Sociocultural), технологические (Technological) внешние факторы влияния на деятельность АО «Транснефть-Сибирь».

PEST-анализ АО «Транснефть-Сибирь»

Группы влияния	Факторы влияния	Характер влияния	Последствия	Возможные ответные меры
Политические	Отрасль магистральных нефтепроводов относится к сфере деятельности естественных монополий.	+	Прочное закрепление в отрасли и отсутствие сильных конкурентов	Влияние политических факторов формируется через политику государства, стабильность экономики, налоговую политику и законодательство.
	Создание магистральных трубопроводов по транспортировке нефти может привести к возникновению экологических проблем, которые жестко регулируются законами о защите окружающей среды.	-	Потеря значительной доли чистой прибыли за счет компенсационных выплат	Распределение финансового капитала на направления по повышению квалификации, профессионального обучения, увеличения бюджетных мест в вузах, с которыми сотрудничает АО «Транснефть-Сибирь», приведет к увеличению высококвалифицированных кадров, что, в свою очередь, сократит аварии на местах проведения трубопроводов.
	Налоговые льготы (введение понижающих коэффициентов).	+	Развитие социального комплекса компании	
Экономические	Изменение курса валют (падение курса рубля по отношению к евро и доллару)	-	Уменьшение чистой прибыли	Сотрудничество с государством, с крупнейшими нефтяными инвесторами позволяет компании регулировать экономические показатели в период кризиса.
	Тенденция к увеличению инвестиционных вложений в нефтяную (в том числе, в транспортировку нефти) и газовую отрасли как со стороны государства, так и со стороны крупнейших инвесторов ПАО «Газпром», ПАО «Роснефть» и т.д.	+	За счет финансовых вложений развитие направления благотворительности	

Социокультурные	<p>Отрасль транспортировки нефтепродуктов относится к направлению обязательных социальных льгот от государства гражданам, занятым в данной отрасли (например, рост пенсионного и социального обеспечения, динамика увеличения социальных выплат и доплат за опасные виды работы, стабилизация ситуации на рынке труда и т.д.)</p>	+	<p>Увеличение числа потенциальных кандидатов за счет стабильной выплаты социальных льгот, компенсаций и т.д.</p>	<p>За счет роста социальных обязательств государства перед гражданами, таких как рост пенсионного и социального обеспечения граждан, занятых в данной отрасли, развитие социального комплекса территорий, занятых компаний, повышается заинтересованность у потенциальных работников в данной области. Многочисленные экологические проблемы, связанные с работой на предприятии, необходимо устранять с помощью повышения профессиональной грамотности рабочих – обучение. Также необходимо компенсировать рабочим невыгодные условия труда большим социальным пакетом, материальным и нематериальным стимулированием.</p>
	<p>Государственная и частная инвестиционная поддержка нефтяной промышленности открывает возможности для реализации на территории АО «Транснефть-Сибирь» социальных проектов, направленных на улучшение качества жизни населения (озеленение города, информационные технологии, популяризация спортивного образа жизни за счет проведения спартакиад и т.д.)</p>	+	<p>Увеличение числа потенциальных кандидатов, заинтересованных в улучшении жизни своего города, семьи и т.д. – гражданская ответственность</p>	
	<p>Работа в тяжелых климатических условиях (возникновение</p>	-	<p>Увеличение уровня текучести и неудовлетворенности и напряженной и</p>	

Продолжение таблицы

	экологических проблем на месте) вдали от дома, вахтовым методом		опасной работой среди рабочих	
	Популяризация нефтяной промышленности в РФ с точки зрения стабильной, престижной работы у студентов	+	Увеличение числа потенциальных кандидатов, высокий уровень спроса у молодого поколения	
Технологические	В отрасли строительства и эксплуатации нефтепроводов применяются современные, высокоэффективные технологии, используются новейшее оборудование.	+	Повышение качества предоставления услуг	Применение современных, качественных технологий, техник производства, а также постоянный мониторинг появления неисправностей с использованием экстренных графиков работы на время замены неэффективного оборудования с целью обеспечения непрерывности производственного процесса.
	По истечении времени неизбежны технические изменения оборудования, которые могут привести к их износу, но также и ухудшить условия эксплуатации.	-	Замедление производственного процесса в связи с заменой неэффективного оборудования	

Составлено автором

На основе проведенного анализа внешних факторов влияния, можно сделать следующие выводы:

1. политические факторы, с одной стороны, положительно влияют на работу компании, расширяя финансовые возможности, с другой, ужесточение регулирования экологических проблем приводит к санкциям, которые влекут за собой большие капитальные вложения на покрытие штрафов и исправление ошибок, повлекших за собой экологические проблемы;
2. экономические факторы также неоднозначно влияют на деятельность компании, так как усилившийся мировой и национальный кризис (падение рубля) повлек за собой значительное снижение прибыли компании, но, с другой стороны,

постоянное увеличение государственного финансирования позволяет регулировать экономическую стабильность организации;

3. социокультурные факторы в основном положительно влияют на работу компании, так как существуют большие возможности развития социального капитала компании, привлечения квалифицированных специалистов;
4. технологические факторы служат одновременно и двигателем прогресса в компании, так как используются новейшие технологии и оборудования, но также и могут тормозить производство, потому что использование современных технологий должно сопровождаться с постоянным мониторингом значительных неисправностей.

Таким образом, можно подвести итог, что ПАО «Транснефть» и АО «Транснефть-Сибирь» в составе одной группы лиц занимают доминирующее положение на рынке транспортировки нефтепродуктов по магистральным трубопроводам на внутренний рынок Российской Федерации, что дает такой группе лиц возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на товарном рынке, и/или устранять с этого рынка других хозяйствующих субъектов, и/или затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам.

Что касается финансовых показателей, то выручка за 2017 год снизилась и составила 103 065 395 млрд. руб., что на 5% ниже показателя 2016 года – основной причиной послужило значительное увеличение себестоимости продаж в связи со строительством Трубопроводной системы «Заполярье» - НПО «Пур-Пе».

Таблица 2.2

Финансовые показатели деятельности АО «Транснефть-Сибирь»

Наименование показателя	за 2017 год (тыс. руб.)	за 2016 год (тыс. руб.)	Темп роста (%)	Темп прироста (%)
Выручка	103 065 395	109 731 130	93,9	-6,1
Себестоимость продаж	(77 762 908)	(59 686 640)	130,3	30,3
Валовая прибыль (убыток)	25 302 487	50 044 490	50,6	-49,4
Прибыль (убыток) от продаж	12 530 045	40 019 430	31,3	-68,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	15 489 113	53 160 949	29,1	-70,9
Чистая прибыль (убыток)	11 434 575	38 422 534	29,8	-70,2

Составлено по: Годовому отчету о финансовых результатах АО «Транснефть-Сибирь» за 2017 г.

Для более глубокой оценки экономических результатов компании рассчитаем коэффициенты рентабельности.

**Расчет коэффициентов рентабельности экономических показателей АО
«Транснефть-Сибирь»**

Показатели	Способ расчета	Фактическое значение прошлого года (%)	Фактическое значение текущего года (%)
Коэффициент общей рентабельности	Прибыль до налогообложения/Выручка*100%	48,4	15
Коэффициент рентабельности продаж	Прибыль от продаж/Выручка*100%	36,5	12
Коэффициент рентабельности затрат	Прибыль до налогообложения/Себестоимость продаж*100%	89	20

Составлено автором

Таким образом, можно увидеть, что 2017 год характерен значительным уменьшением показателей: коэффициент общей рентабельности снизился на 33,4%, однако остается больше 0, а это значит прибыльность предприятия. Но чем меньше коэффициент общей рентабельности, тем меньше зарабатывает компания. Коэффициент рентабельности продаж так же упал на 24,5%, что говорит о снижении доли прибыли в каждом заработанном рубле. Это может быть связано со снижением цен на услуги компании. Коэффициент прямых затрат уменьшился на 69%, что показывает снижения прибыли с каждого рубля, затраченного на реализацию услуг. Отрицательная динамика показателя может говорить о необходимости пересмотра цен или усилении контроля за себестоимостью продукции.

2.2 Анализ кадрового состояния АО «Транснефть-Сибирь»

Обслуживание производственных объектов осуществляется в сложных природно-климатических условиях, что сопряжено со многими трудностями. Своевременное выполнение поставленных задач обеспечивает высокопрофессиональный трудовой коллектив АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН – 1 099 сотрудников. Стратегия развития системы управления персоналом направлена на укомплектование системы магистральных нефтепроводов кадрами необходимого количества и качества, ориентированными на длительные трудовые отношения и готовыми к совершенствованию своих профессиональных знаний и опыта⁷⁶.

Организационная структура АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН представлена следующим образом:

⁷⁶ Официальный сайт компании АО «Транснефть-Сибирь» URL: <https://siberia.transneft.ru/about/work-in-company/> (Дата обращения: 04.03.2018)

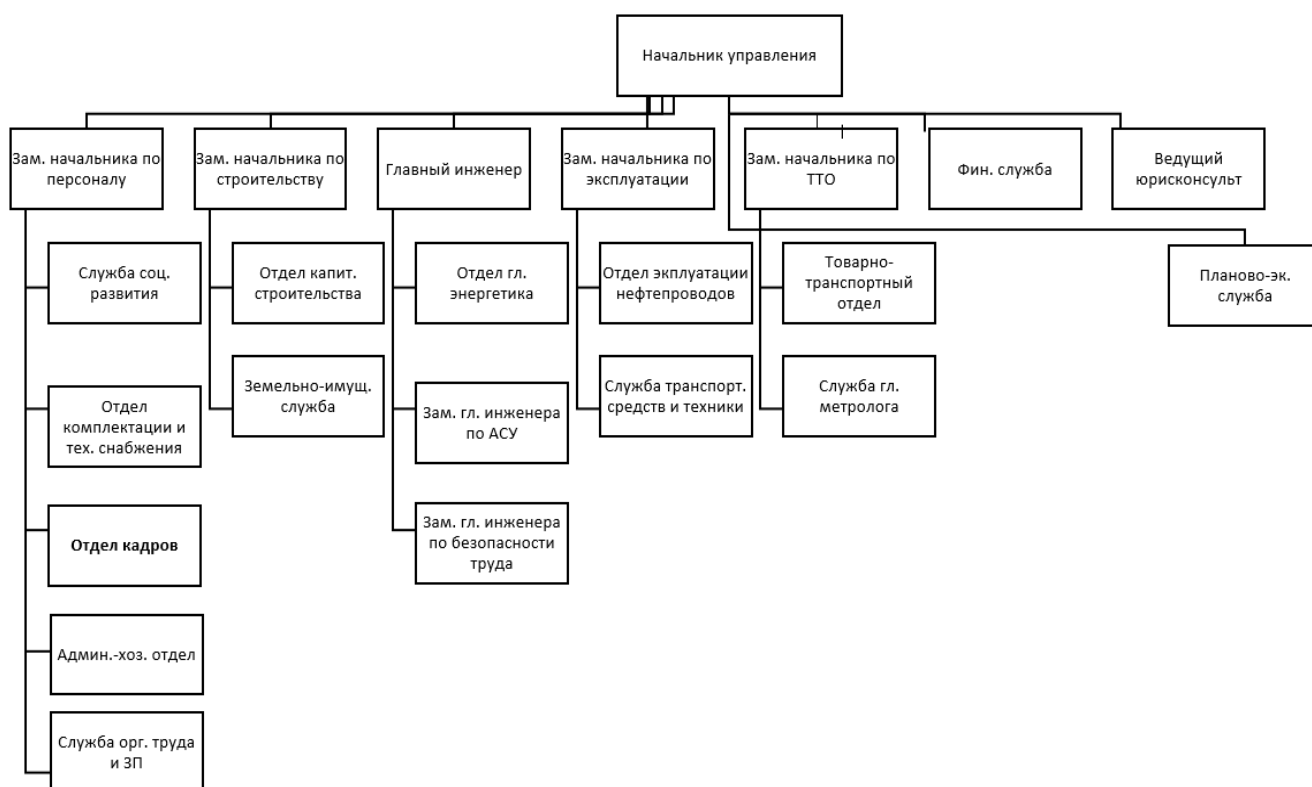


Рисунок 2.1 Организационная структура Сургутского УМН АО «Транснефть-Сибирь»

Источник: Положение по кадровой политике АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН за 2017 г.

Организационная структура управления АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН по типу является иерархической, так как имеет четко определенную иерархию, центром управления которой является начальник управления. Начальник управления решает вопросы возглавляемого им подразделения. По виду организационная структура является линейно-функциональной, так как начальник управления транслирует полномочия руководителям управлений по функциональным направлениям, далее начальникам отделов, которые в свою очередь отдают указания подчиненным. Линейно-функциональную структуру управления рекомендуется применять в случаях, когда аппарат управления решает повторяющиеся, неизменные в течение длительного времени задачи.

Из организационной структуры видно, что отдел кадров, состоящий из 4 человек, напрямую подчиняется начальнику по персоналу и общим вопросам. Отдел возглавляет начальник, имеющий высшее образование и практический опыт по организации управления кадрами не менее 5 лет.

Кадровая политика – это главное направление кадровой службы организации, генеральное направление кадровой работы, которое включает в себя совокупность подходов, методов, целей, задач по привлечению, сохранению, удержанию и развитию человеческих ресурсов и

кадрового потенциала⁷⁷. Кадровая политика АО «Транснефть – Сибирь» направлена на поддержание стратегических потребностей компании в привлечении и удержании квалифицированного персонала для обеспечения безопасной и экономически эффективной работы по транспортировке нефтепродуктов⁷⁸

Проанализировав положение об отделе кадров, можно сделать следующие заключения. К основным целям кадровой политики АО «Транснефть-Сибирь» относятся:

- 1) обеспечение укомплектованности организаций системы «Транснефть» высококвалифицированными кадрами и поддержание уровня их стабильности;
- 2) повышение эластичности систем материального и нематериального стимулирования с учетом региональных факторов и положения отдельных профессионально-квалификационных групп на рынке труда, обеспечение конкурентной системы оплаты труда;
- 3) совершенствование и повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с направлениями инновационного развития Компании

Основными задачами отдела кадров являются:

- 1) подбор, отбор и расстановка персонала на соответствующую должность,
- 2) изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности,
- 3) создание кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности,
- 4) организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров, аттестация кадров,
- 5) организация системы учета кадров, анализ текучести,
- 6) обеспечение прав, льгот и гарантий работников управления,
- 7) организация воинского учета всех категорий работающих граждан, подлежащих воинскому учету и бронированию граждан, пребывающих в запасе,
- 8) контроль за состоянием трудовой дисциплины в управлении,
- 9) организация государственного и негосударственного пенсионного обеспечения.

Для того чтобы охарактеризовать структуру человеческих ресурсов предприятия и их профессионально – квалификационный уровень был проанализирован ряд вспомогательных материалов, среди которых особо информативными оказались личные дела работников и

⁷⁷ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник; ред. А.Я. Кибанов. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. С. 191

⁷⁸ Официальный сайт АО «Транснефть-Сибирь». URL: <https://siberia.transneft.ru/kadr/> (Дата обращения: 12.01.2018)

статистика предприятия, штатное расписание, приказы. Полученные данные были сведены в следующую таблицу.

Таблица 2.4

Укомплектованность кадрами

Категория работника	Штатная численность	Списочная численность	Количество вакансий		Коэффициент укомплектованности кадрами (%)
			всего	в т. ч. более 6-х месяцев	
Руководители	141	139	7	2	95
Специалисты, служащие	212,75	232	7	0	96,7
Рабочие	730,5	728	15,3	0	97,9
Итого	1084,25	1099	29,3	2	97,3

Составлено по: Положение по кадровой политике АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН за 2017 г.

Коэффициент укомплектованности кадрами высчитывался по формуле:

$K(у.к.) = 100\% - (V/H) \%$ (V-количество вакансий, H-штатная численность на конец отчетного периода)

Установленное целевое значение – не ниже 96%. По данным в таблице видно, что коэффициент укомплектованности кадрами в Сургутском УМН соответствует норме. Причиной отклонения штатной численности от списочной являются текучесть кадров, прием временных работников на период отсутствия основных работников, за которыми в соответствии с действующим законодательством сохраняются места работы (отпуск по беременности и родам, отпуск по уходу за ребенком до достижения трехлетнего возраста). Также следует отметить незакрытые вакансии руководителей в течении 6 месяцев (2 вакансии). Требования к руководящим позициям на предприятии высокие, поэтому могут возникать ситуации нехватки квалифицированных кадров.

В компании также установлены определенные сроки для отдела кадров на подбор и отбор персонала разных квалификаций и должностей. Указанные сроки подбора персонала включают все этапы: поиск кандидата, согласование приёма/перевода, отработка на предыдущем месте работы, прохождение медосмотра и трудоустройство. Данные представлены в сводной таблице.

Сроки подбора кандидата на вакансию

Категория вакансий	Категории должностей	Сроки подбора
Административно-управленческий персонал	Руководитель филиала, Главный инженер филиала, Заместители руководителя филиала	по решению генерального директора
	Начальник ЛПДС, Главный инженер ЛПДС	не более 6 недель
Руководители структурных подразделений	Начальник отдела, начальник службы, заместитель начальника отдела (службы), начальник БПО, заместитель начальника БПО, начальник участка, начальник цеха	не более 4 недель
Главные специалисты; высококвалифицированные рабочие	Ведущий инженер, главный специалист, руководитель группы, рабочие редких профессий: - машинист экскаватора, - машинист бульдозера и т.д.	не более 4 недель
Специалисты и рабочие	Инженер, специалист, служащий, рабочий 2-6 разрядов, уборщик территории	не более 3 недель
	водитель	не более 4 недель

Составлено по: Положение по кадровой политике АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН за 2017 г.

Замещение вакантных должностей осуществляется с помощью внутренних и внешних источников. К внутренним источникам поиска и подбора персонала относятся: кадровый резерв, ротация кадров, подготовка молодых специалистов и молодых рабочих. Внешним источником подбора персонала является привлечение внешних кандидатов.

Для организации поиска и подбора кандидатов из внешних источников отдел кадров использует методы поиска:

- размещение информации о вакансиях на корпоративном сайте АО «Транснефть - Сибирь», на информационных стендах в подразделениях АО «Транснефть - Сибирь»;
- размещение информации о вакансиях в средствах массовой информации;
- размещение информации о вакансиях в центре занятости населения города, района;
- рассмотрение имеющихся резюме;
- поиск резюме кандидатов на сайтах поиска работы (Superjob, Headhunter, Job.ru и т.д.);
- участие в ярмарках вакансий.

Структура персонала по уровню образования

Категория работников	Высшее	Среднее профессиональное*		Среднее общее
		всего	в т. ч. начальное профессиональное	
Руководители	131	8	2	0
Специалисты, служащие	193	34	3	5
Рабочие	168	261	127	299
Итого	492	303	132	304

Составлено по: Положение по кадровой политике АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН за 2017 г.

По данным из таблицы можно сделать вывод о том, что 45% всех сотрудников имеют высшее образование, 28% - среднее общее, 27% - среднее профессиональное. Также 5 служащих со средним общим образованием – дежурные общежития. Согласно нормам ЕТКС и должностной инструкцией «Дежурный по общежитию» требования к квалификации дежурных по общежитию не предъявляются.

Корпоративная система обучения на предприятии выглядит следующим образом:

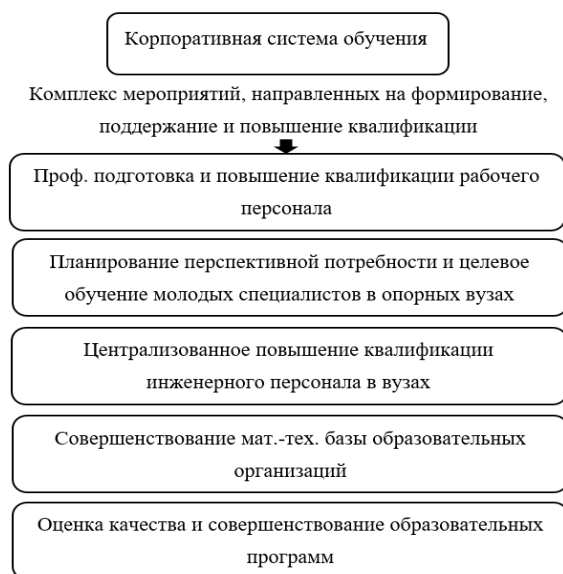


Рисунок 2.2 Система корпоративного обучения ПАО «Транснефть-Сибирь»

Источник: Официальный сайт АО «Транснефть-Сибирь». URL: <https://siberia.transneft.ru/>
(Дата обращения: 13.03.2018)

Следует отметить, что для сотрудников, уровень образования которых не соответствует должности, либо предоставляются специальные меры по повышению уровня образования (направления на обучение в университетах), либо обосновывается это сокращением по причине выхода на пенсию или срочным трудовым договором, что в свою очередь не несет долгосрочных перспектив ухудшения работы подразделения.

Структура персонала по возрастному признаку

Категория работников	до 20 лет	от 21-30 лет	от 31-40 лет	от 41-49 лет	50 лет и старше	Средний возраст
Руководители	0	25	54	42	18	39,4
Специалисты, служащие	0	60	93	57	22	37,3
Рабочие	7	159	188	190	184	41,2
Итого	7	244	335	289	224	40,2

Составлено по: Положение по кадровой политике АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН за 2017 г.

Установленное целевое значение – в пределах 40-42 лет. По данным из таблицы видно, что средний возраст всех работников составляет 40,2, что входит в нормативные пределы.

В компании ведется работа с молодыми работниками, целью которой является повышение интереса и инициативности молодежи. Работу с молодёжью организует Совет молодых специалистов филиала. Совет молодых специалистов работает по утвержденному плану, который включает разносторонние мероприятия, направленные на сплочение коллектива и развитие молодежи. Регулярно организуются «круглые столы», где дается возможность обсуждать организационные вопросы, вопросы организации досуга молодых специалистов, подготовки к различным научным конкурсам компании и т.д.

Также на предприятии есть работники пенсионного возраста. Стоит отметить, что АО «Транснефть – Сибирь» оказывает поддержку пенсионерам предприятия по нескольким направлениям, в том числе, обеспечение медицинским обслуживанием, организация санаторно-курортного отдыха, оказание материальной и благотворительной помощи.

В соответствии с коллективным договором предприятия, пенсионерам АО «Транснефть – Сибирь» оказывается материальная помощь к праздникам: 23 февраля, 8 марта, День нефтяника, День Победы, День пожилого человека, к личному юбилею. В рамках социальной защиты пожилым людям компенсируются затраты на топливо, если они проживают в неблагоустроенном жилье, выделяется материальная помощь на ремонт, помощь на оплату затрат по медицинскому обеспечению, в частности, на госпитализацию, компенсацию покупки лекарственных средств, протезирование зубов, санаторно-курортные путевки в здравницы России.

Далее необходимо проанализировать динамику движения человеческих ресурсов. Текучесть кадров может привести к упущению прибыли, потере квалифицированных рабочих, снижению качества продукции, росту изделий с браком и увеличению числа прогулов. Чтобы контролировать увольнения и понять, как удержать лучших сотрудников, необходимо определить причины, по которым люди покидают компанию. Для изучения мотивов ухода

большое значение имеет сбор и анализ информации о них. В первую очередь это сведения об общем числе уволившихся, долях сотрудников различных возрастных категорий, о работниках с низкой и высокой квалификацией, а также об их стаже работы и образовании. Сведения по движению кадров представлены в таблице.

Таблица 2.8

Динамика движения человеческих ресурсов

Категория работников	Принято работников за год			Уволено работников за год			Переводы внутри АО «Транснефть-Сибирь»	
	2016	2017	+/-	2016	2017	+/-	2016	2017
Руководители	3	24	21	6	24	18	2	4
Специалисты, служащие	26	50	24	18	47	29	1	4
Рабочие	120	280	160	99	293	194	4	14
Итого	149	354	205	123	364	241	7	22

Составлено по: Положение по кадровой политике АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН за 2017 г.

По отношению к 2016 году в 2017 году увеличилось количество принятых и уволенных работников. Большая часть изменений была связана с увеличившимся количеством заключенных срочных трудовых договоров в связи с производственной стройкой, а именно в 2016 году – 54, в 2017 – 193. Также увеличилась миграция работников: увольнение в связи с переменой места жительства, прием на работу из других территорий работников АО «Транснефть». Таким образом, доля принятых работников в 2017 г. составила 32%, а уволенных – 33%.

Для более подробного анализа причин увольнения человеческих ресурсов составлена следующая сводная таблица.

Анализ причин увольнения человеческих ресурсов

Причины увольнения	Всего чел.	В том числе	
		ИТР	Рабочие
Всего уволено	364	71	293
1. По причине текучести кадров, всего	39	23	16
- по собственному желанию	39	23	16
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
2. По другим причинам, всего	325	48	277
- по собственному желанию в связи с выходом на пенсию	39	7	32
- в связи с сокращением штата	1	0	1
- по соглашению сторон	58	19	39
- призыв в ВС или направление на АГС	0	0	0
- в связи с истечением срока СТД	220	20	200
- в связи с осуждением	0	0	0
- по состоянию здоровья	0	0	0
- в связи со смертью	4	0	4
- в связи с переводом внутри ПАО «Транснефть»	3	2	1

Составлено по: Положение по кадровой политике АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН за 2017 г.

Коэффициент текучести в компании рассчитывается следующим образом:

$T=Y/ССП$ (%), где Y – количество уволенных (собственное желание (за иск. пенсионеров), за виновные основания) за отчетный период, ССП – среднесписочная численность.

Целевое значение текучести установлено – не более 5%. Таким образом, показатель текучести равен 3,54, что находится в пределах установленной нормы. Однако По данным о причинах увольнений и заключений отдела кадров можно сделать следующие выводы:

- текучесть рабочих составляет 80% от всей массы уволенных, в большей степени причиной этому послужило большое количество срочных трудовых договоров на время выполнения работ (до 2-х месяцев) – связано с организацией временных мероприятий, на которые требуются временный штат рабочих;
- большинство увольнений ИТР произошло по собственному желанию.

Таблица 2.10

Сравнительный анализ текучести работников в период с 2016-2017 г.

Категория работников	% текучести		
	2016	2017	+/-
Руководители	0	8,4	8,4
Специалисты, служащие	2,08	10	7,92
Рабочие	0	2,17	2,17
Итого	0,37	3,54	3,28

Составлено по: Положение по кадровой политике АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН за 2017 г.

Отмечена отрицательная динамика по увеличению интенсивности текучести персонала в сравнении с 2016 г.

На основе предоставленной информации о трудовой дисциплине был проведен сравнительный анализ нарушений в период с 2016-2017 г. для установления отклонений рабочего поведения.

Таблица 2.11

Сравнительный анализ трудовой дисциплины в период с 2016-2017 г.

Категория работников	за 2016 г.	за 2017 г.
прогулы	3	4
нетрезвое состояние	3	4
опоздание	3	21
нарушение режима труда и отдыха	3	14
Всего	12	43

Составлено по: Положение по кадровой политике АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН за 2017 г.

В 2017 г. увеличилось число нарушений трудовой дисциплины, в частности, значительно увеличились опоздания и нарушение режима труда и отдыха. Это может свидетельствовать о снижении мотивации выполнения требований трудовой дисциплины. В связи с этим увеличились часы разъяснительных бесед отдела кадров с работниками о соблюдении правил трудового распорядка.

Согласно консалтинговым исследованиям Universum, ПАО «Транснефть» входит в 100 лучших работодателей среди российских специалистов, однако с каждым годом наблюдается снижение рейтинга. Стоит отметить, что дочерняя компания АО «Транснефть-Сибирь» в список лучших работодателей не попадает⁷⁹. Снижение рейтинга может говорить о том, что

⁷⁹ Russia's Most Attractive Employers 2017 [Электронный ресурс] // Universum. – 2017. URL: <https://universumglobal.com/rankings/russia/> (Дата обращения 30.04.2018).

условия, которые предлагает компания не выдерживают конкуренцию, а сама компания теряет потенциальных талантов. Об этом подробнее в пункте 3.1.

Что касается формирования корпоративной культуры, то здесь компания прибегает к таким направлениям, как: международные конкурсы молодежи и спортивные мероприятия для укрепления внутрикорпоративного командного духа. Однако существует тенденция к снижению коллективной общности. Профессиональный разрыв между разными поколениями компании присутствует наравне с личностным. В целом, в компании наблюдается индивидуализм, выражающийся в отсутствии заинтересованности в командной работе младшего и старшего поколений.

Таким образом, анализ кадрового состояния показал, что показатели за 2017 год находятся в норме, компания проводит постоянный контроллинг системы управления персоналом и измеряет текущие показатели кадровой службы на предмет укомплектованности и качества персонала. Стоит отметить, что отдел кадров не проводит мероприятия по мониторингу конкретных индивидуальных причин увольнений (в частности, увольнение по собственному желанию, по соглашению сторон) и увеличения нарушений трудовой дисциплины. Результат – потеря ценной стратегически важной информации, которая необходима для систематизации наиболее негативных причин увольнений и разработки комплекса мероприятий по их устранению. Также в компании чувствуется разрозненность и отсутствие командной причастности, сотрудники предпочитают индивидуальную работу.

2.3 Оценка кадрового состояния АО «Транснефть-Сибирь»

Для рассмотрения внутренней среды организации автором используется Модель Маккинси 7S (McKinsey 7S), которая позволяет проанализировать внутреннюю организационную культуру и принципы работы компании. Данная модель представляет собой инструмент из 7 ключевых элементов микросреды компании, с помощью которого возможно сделать выводы о том: правильно ли выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, эффективно ли используются все имеющиеся ресурсы и т.д. Преимуществом данного инструмента является акцент на неоспоримой важности человеческих ресурсов в развитии компании. Все элементы микросреды анализа модели 7С взаимосвязаны, поэтому изменение одного повлечет незамедлительное изменение остальных.



Рисунок 2.3 **Модель Маккинси 7S**

Источник: Официальный сайт компании McKinsey & Company URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (Дата обращения: 08.03.2018)

Все элементы анализа делятся на «твердые» (легкоформализуемые) и «мягкие» (трудноформализуемые) S. Для наглядности структурирования данных составим следующую таблицу.

Таблица 2.12

Модель Маккинси 7S внутренней среды АО «Транснефть-Сибирь»

3 твердые «S»	4 мягкие «S»
<p>Strategy (Стратегия) – На данный момент АО «Транснефть-Сибирь» ставит перед собой два стратегических направления⁸⁰:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ развитие и модернизация системы магистрального трубопроводного транспорта Российской Федерации для полного обеспечения потребностей в транспортировке нефти и нефтепродуктов на внутреннем рынке и экспортных направлениях ▶ постоянное повышение уровня энергоэффективности производства ▶ оптимизация технологических режимов перекачки нефти 	<p>Staff (Штат, сотрудники) –</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ образование/квалификация (45% всех сотрудников имеют высшее образование, 28% - среднее общее, 27%- среднее профессиональное) ▶ возрастные характеристики (средний возраст всех работников составляет 40,2, что входит в нормативные пределы) ▶ психологический климат в коллективе (существует тенденция к снижению коллективной общности, наблюдается профессиональный и личностный разрыв между разными поколениями компании, индивидуализм, выражающийся в отсутствии заинтересованности в командной работе младшего и старшего поколений) ▶ трудовая дисциплина (увеличение количества нарушений трудовой дисциплины с 12 до 43)

⁸⁰ Туркин, В. Энергоэффективность как часть стратегии «Транснефть – Сибири» / В. Туркин. URL: <https://ti.ru/article/new/11732> (Дата обращения: 30.04.2018)

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ подбор/отбор персонала (размещение информации о вакансиях на корпоративном сайте АО «Транснефть - Сибирь»; размещение информации о вакансиях в средствах массовой информации, в центре занятости населения города, района; рассмотрение имеющихся резюме; поиск резюме кандидатов на сайтах поиска работы; участие в ярмарках вакансий.
<p>Structure (Структура) – Тип организационной структуры компании – иерархический, имеет четко структурированную иерархию, центром управления которой является начальник управления, который решает вопросы возглавляемого им подразделения. Вид организационной структуры – линейно-функциональный, начальник раздает указания и поручения руководителям управлений по функциональным направлениям, далее начальникам отделов, далее подчиненным</p>	<p>Skills (Способности, компетенции) –</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ система заключения долгосрочных договоров на повышение квалификации, обучение на курсах целевого назначения работников предприятия в ведущих вузах страны⁸¹ ▶ работа с кадровым резервом – обучение и повышение квалификации в Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, ТюмГНГУ по краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным программам. ▶ наличие сотрудников высшей квалификации на ключевых позициях
<p>Systems (Системы и процедуры) –</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ система энергетического менеджмента (система подразумевает более рациональное и эффективное использование энергоресурсов) ▶ система социального обеспечения персонала ▶ разработка современных корпоративных регламентов в области управления производственными процессами ▶ внедрение «Программы технического перевооружения, реконструкции и капитального ремонта объектов магистральных нефтепроводов» (для обеспечения надежной и безопасной эксплуатации производственных объектов) ▶ плановая модернизация, ремонт и замена оборудования с применением современных технологий в области энергетики, промышленной 	<p>Shared values (Совместные ценности) –</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ забота о поддержании репутации системы как одного из важных элементов российского топливно-энергетического комплекса ▶ уважение и признание достоинств каждого члена компании ▶ инициативность, творческий подход и энтузиазм в рабочих процессах

⁸¹ Официальный сайт АО «Транснефть-Сибирь». URL: <https://siberia.transneft.ru/kadr/> (Дата обращения: 30.04.2018)

<p>автоматизации, телемеханики и связи (обеспечивает безопасную эксплуатацию объектов транспортировки нефтепродуктов)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ процедура использования в производственных помещениях энергосберегающих ламп и светодиодных светильников (программа позволила предприятию сэкономить в 2017 году 7238,02 тыс. кВт/ч электроэнергии) ▶ внедрение системы «ГЛОНАСС» (в 2017 году компания добилась экономии моторного топлива в объеме 173 тонны в пересчете на условные единицы) 	
	<p>Styles (Стили управления) –</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ стиль руководства – директивный (авторитарный), руководитель часто требует у сотрудников безукоризненного выполнения заданий ▶ преобладающими методами управления являются приказы, санкции, замечания, выговоры ▶ бюрократизация процесса управления, усложнение документооборота

Составлено автором

Далее проведем сопоставление всех элементов модели Маккинси 7S и выявим наиболее явные противоречия между факторами микросреды.

Таблица 2.13

Сопоставление элементов микросреды АО «Транснефть-Сибирь» в модели Маккинси 7S

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	TQM (всеобъемлющий менеджмент качества) - выдвижения качества продукции и услуг в качестве главной цели и приоритетного критерия оценки эффективности развития, постоянное развитие и модернизация	Нет
Структура	Линейно-функциональная (директор сам решает вопросы предприятия)	Нет
Системы и процедуры	Разработка систем различных направлений в соответствии с выбранной стратегией развития	Нет
Состав работников	Показатели по работе с персоналом находятся в норме, компания проводит постоянный контроллинг системы управления персоналом и измеряет текущие показатели кадровой службы на предмет укомплектованности и качества персонала, однако существует тенденция к увеличению показателей текучести и нарушений трудовой дисциплины	Нет

Продолжение таблицы

Способности	Квалифицированный персонал на ключевых позициях, системы обучения и развития, повышения квалификации способствуют повышению уровня профессиональной компетентности	Нет
Система ценностей	Система ценностей основана на творческом и инициативном подходе к работе, уважении и признании достоинств каждого работника	Да
Стиль управления	Авторитарный, санкции и приказы, замечания, выговоры преобладают	Да

Составлено автором

Так, анализ основных элементов внутренней среды АО «Транснефть-Сибирь» показал, что наибольшее несоответствие проявляется в формировании системы ценностей и стиле управления. Управление посредством требований и наказаний, преобладание бюрократизации процессов работы, внедрение новых стандартов контроля документооборота не коррелируется с культурой инноваций и творческого подхода к работе. Поэтому необходимо более детально рассмотреть процесс управления человеческими ресурсами для выявления основных направлений развития и устранения несоответствий, посредством выделения как внутренних, так и внешних факторов воздействия на работу с персоналом.

Для интеграционного анализа и оценки кадрового состояния автором использовался SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) анализ — один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность SWOT-анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности компании как работодателя в отрасли. SWOT-анализ позволяет обозначить наиболее приоритетные стратегии развития по исследуемому вопросу, а именно разработать стратегии усиления привлекательности для текущих и потенциальных клиентов АО «Транснефть-Сибирь».

Результаты представлены в следующей таблице:

Таблица 2.14

**Первичный SWOT-анализ кадрового состояния
АО «Транснефть-Сибирь»**

Сильные стороны	Слабые стороны
Лидер в своей отрасли (доля рынка 85%); Финансовая устойчивость; Узнаваемость компании на рынке труда; Социально ответственная компания, активная благотворительность; Большая социальная поддержка персонала; Внутреннее и внешнее обучение сотрудников, способствующее развитию профессиональных навыков и карьерному росту;	Увеличение текучести персонала по сравнению с предыдущим временным периодом; Увеличение количества нарушений трудовой дисциплины, что увеличило часы на разъяснительные беседы и санкции со стороны отдела кадров; Нежелание участвовать в корпоративных мероприятиях и чувствовать причастность к внутрикорпоративной жизни компании;

Продолжение таблицы

<p>Большой бюджет, выделяемый на социальное развитие персонала;</p> <p>Стабильная выплата конкурентоспособной заработной платы;</p> <p>Коллектив профессиональных и квалифицированных человеческих ресурсов;</p> <p>Качественные рабочие и профессиональные ресурсы (оборудованные офис, техника, программное обеспечение и т.д.).</p>	<p>Нежелание со стороны специалистов поддерживать ценности и цели компании;</p> <p>Бюрократизация процессов управления (замедленность принятия управленческих решений, подписания документов и т.д.) и, как следствие, снижение мотивации к качественному выполнению оперативных рабочих задач;</p> <p>Слабо развитая командная причастность (специалисты разобщены, отсутствие коллективной общности);</p> <p>Отсутствие культуры передачи профессиональных знаний и навыков (старые кадры уходят, не оставляя важные знания для молодежи).</p>
Возможности	Угрозы
<p>Государственное регулирование финансового состояния компании;</p> <p>Появление новых рекламоносителей (YouTube, Instagram, Twitter и т.д.), не до конца освоенных компанией, подходящих для коммуникаций с потенциальными кандидатами и освещении кадровых мероприятий, проводимых для сотрудников;</p> <p>Непрерывное целенаправленное сотрудничество с университетами.</p>	<p>Государственное регулирование большинства процессов приводит к негибкости и отсутствию оперативного реагирования на внутрикорпоративное управление и изменения;</p> <p>Снижение рейтинга бренда работодателя может привести к потере потенциальных высококвалифицированных специалистов (в частности, молодого поколения);</p> <p>Негативные публикации в интернете о компании как о работодателе (см. Приложение 5);</p> <p>Негативные публикации СМИ о работе компании.</p>

Составлено автором

Благодаря систематизации основной информации о сильных и слабых сторонах кадрового состояния АО «Транснефть-Сибирь», а также выделения потенциальных возможностей и угроз, автором были разработаны направления развития стратегий компании, преимущественно с помощью формирования и внедрения системы ценностного предложения работодателя.

Сильные стороны и возможности: за счет целенаправленного освоения новых рекламоносителей (YouTube, Instagram, Facebook) и предоставления необходимого бюджета на реализацию рекламного проекта с направлениями ценностного предложения работодателя, который будет охватывать все категории целевой аудитории.

Сильные стороны и угрозы: популяризация ценностного предложения работодателя в СМИ, на официальном сайте посредством работы с возражениями, направленной на предоставление реальных фактов удовлетворенности рабочей жизнью специалистов, с целью повышения рейтинга компании как работодателя.

Слабые стороны и возможности: проведение системного контроллинга бюрократизации процесса управления и документооборота и внедрение автоматизированной системы хранения

и передачи внутрикорпоративной информации за счет государственной поддержки, тем самым повышая мотивацию к качественному выполнению оперативных рабочих задач у специалистов.

Слабые стороны и угрозы: внедрение системы наставничества, поощряемой денежным вознаграждением для своевременного и непрерывного обмена опытом и знаниями между старшим и младшим поколениями специалистов внутри компании, а также развитие командной причастности посредством формирования команд и коллективных результатов для укрепления благоприятной атмосферы доверия и взаимопомощи.

Таким образом, в ходе проведения перекрестного анализа, были сформулированы возможные направления использования возможностей за счет сильных сторон, использование сильных сторон для предотвращения угроз, а также развитие слабых сторон за счет возможностей и для предотвращения потенциальных угроз АО «Транснефть-Сибирь».

Главной проблемой компании, на данный момент, является значительное падение рейтинга бренда работодателя и угроза снижения заинтересованности в компании как в работодателе, а также увеличение текучести и дисциплинарных нарушений, что может означать увеличение расходов и времени на подбор квалифицированных кадров и трудовых санкций по отношению к работникам, что в свою очередь повлечет напряжение и снижение лояльности к компании. Поэтому необходимо грамотно сформировать систему ценностного предложения работодателя для большего понимания уникальных предложений, которые предоставляет компания разным категориям работников, чтобы быть конкурентоспособной на рынке труда.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ С ПОМОЩЬЮ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ АО «ТРАНСНЕФТЬ-СИБИРЬ»

3.1 Сравнительная характеристика ценностного предложения работодателя АО «Транснефть-Сибирь» и его ближайших конкурентов

По мнению автора, ценностное предложение работодателя (EVP) – это уникальный и актуальный набор ценностей, инструментов и преимуществ, предложенный компанией-работодателем потенциальным кандидатам и текущим работникам. Целью формирования и продвижения ценностного предложения работодателя (EVP) является привлечение, удержание, удовлетворение рабочих потребностей и создания положительного образа.

Основными конкурентами на рынке труда, в целом, ПАО «Транснефть» являются нефтяные компании такие, как «Газпром-нефть», «Роснефть», «Лукойл» и т.д. Если сравнивать с самым значимым конкурентом на рынке труда «Газпром-нефть», то положение ПАО «Транснефть» и его дочерних компаний в области разработки и подачи ценностного предложения работодателя находится на начальном уровне. Другими словами, компания не систематизирует в единую модель качественно уникальные ценности и предложения, которые на самом деле имеет.

«Газпром-нефть» - российская нефтяная компания, основные виды деятельности которой разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, а также производство и сбыт нефтепродуктов, являясь из года в год одним из лидеров на рынке труда, разработало и активно продвигает ценностное предложение работодателя⁸². Собранная картина ценностного предложения работодателя представлена в следующей таблице.

Таблица 3.1

Ценностное предложение работодателя «Газпром-нефти»

Стремиться к большему			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Создавать и гордиться созданным ○ Создавать историю для будущих поколений ○ Решать интересные задачи 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Создавать и применять новые подходы ○ Получать возможности для самореализации 	
Специфика функций/бизнес-направлений/регионов			
менеджерам	специалистам	рабочим	студентам
<ul style="list-style-type: none"> ○ Принимать вызовы, находить эффективные решения, использовать 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Создавать и гордиться созданным 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Создавать и гордиться созданным результатом своими руками 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Развивать и реализовываться в профессии и личности ○ Быть успешным

⁸² Официальный сайт компании «Газпром-нефть». URL: <http://www.gazprom-neft.ru/> (Дата обращения: 09.03.2018)

<p>эффективные подходы</p> <p>○ Развиваться как лидер и как эксперт</p>	<p>○ Решать интересные и разнообразные задачи</p> <p>○ Профессионально расти и развиваться, раскрыть свой потенциал</p> <p>○ Работать в дружественной атмосфере, в команде единомышленников</p>	<p>○ Профессионально развиваться</p> <p>○ Иметь достойные и безопасные условия труда</p>	<p>○ Делать значимое, важное, работать с масштабными проектами</p> <p>○ Взглянуть на мир по-новому</p>
---	---	--	--

Составлено по: Годовому отчету по работе с персоналом и организационным вопросам «Газпром-нефти» за 2016 г.

Преимуществами «Газпром-нефти» являются четко прописанные и опубликованные ценностные предложения работодателя, подкрепленные историей и опытом. Компания кластеризовала основные уникальные атрибуты работы для каждой группы работников.

Если сравнивать ценностное предложение работодателя АО «Транснефть-Сибирь» с конкурентами ПАО «Транснефть» в сфере транспортировки нефтепродуктов, то главным конкурентом в данном случае является Каспийский трубопроводный консорциум (КТК). КТК - крупнейший международный нефтетранспортный проект с участием России, Казахстана, а также ведущих мировых добывающих компаний, созданный для строительства и эксплуатации магистрального трубопровода протяженностью более 1,5 тыс. км.

Основная задача в области работы с персоналом КТК – это определить необходимые для успеха Компании сильные стороны человека и создать комфортные условия для его самореализации и развития. Компания стремится создать такую атмосферу, чтобы:

- люди с удовольствием приходили на работу каждый день,
- гордились своей Компанией,
- развивались не только профессионально, но и лично.

В КТК ценится индивидуальность, уважение к личной свободе и правам человека, а также предоставляются равные возможности и пресекаются любые виды дискриминации⁸³.

Преимуществом КТК является четко обозначенные корпоративные ценности, упор на социальную поддержку работников в области предоставления личной свободы и защита при дискриминации, однако КТК так же, как и АО «Транснефть-Сибирь» не формирует ценностное предложение работодателя в единую модель.

⁸³ Официальный сайт Каспийского трубопроводного Консорциума. URL: <http://www.cpc.ru/RU/Pages/default.aspx> (Дата обращения: 09.03.2018)

Для подробного выделения основных сходств и различий в позиционировании ценностного предложения работодателя двух компаний-конкурентов, автор проводит сравнительный анализ.

Таблица 3.2

Сравнительный анализ ценностного предложения работодателя ПАО «Газпром» и Каспийского трубопроводного консорциума

	Сходства	Различия
ПАО «Газпром»	<ul style="list-style-type: none"> ▶ определение общих атрибутов ценностного предложения работодателя; ▶ трансляция ценностного предложения работодателя на целевую аудиторию с помощью размещения на официальном сайте 	<ol style="list-style-type: none"> 1. позиционирование ценностного предложения работодателя в открытых источниках с точки зрения единой, проработанной модели; 2. структурирование по отдельным категориям сотрудников уникальных предложений.
КТК	<ul style="list-style-type: none"> ▶ выделение как профессиональных, так и эмоциональных характеристик работы в компаниях 	<ol style="list-style-type: none"> 1. упор на предоставление свобод и прав; 2. выявленные корпоративные ценности.

Составлено автором

Основными различиями в формировании и позиционировании ценностного предложения работодателя ПАО «Газпром» и КТК является то, что первая компания разработала целостную систему, структурировала уникальные атрибуты по категориям персонала, а вторая – сделала упор на предоставлении гарантии человеческих прав и свобод на предприятии.

Далее охарактеризуем ценностное предложение работодателя АО «Транснефть-Сибирь». Для этого автором было принято решение о разделении всего штата работников на три категории: руководители, специалисты, рабочие. Это сделано для того, чтобы посредством выявления частных ценностных атрибутов составить структурированную модель, в которой для каждой из категорий выведено свое ценностное предложение работодателя. В данной работе ценностное предложение работодателя будет разработано для специалистов.

Для того чтобы разработать критерии исключительной и успешной EVP-модели, необходимо анализировать данные как внешних, так и внутренних источников. Начать следует с анализа внутренних показателей АО «Транснефть-Сибирь» преимущественно касающихся специалистов. Резюмируя кадровые показатели по специалистам, можно сделать следующие выводы:

1. коэффициент укомплектованности кадрами 96,7% говорит о налаженной системе подбора специалистов/служащих,
2. 83% имеют высшее образование, 15% - среднее профессиональное, 2% - среднее общее, показатели соответствуют требованиям кадровой политики общества;

3. большинство специалистов, а именно 40% находятся в возрасте от 31 до 40 лет, далее от 41 и выше - 34% и от 21 до 30 лет – 26%. Для разработки модели ценностного предложения работодателя необходимо выявлять основные характеристики целевых групп, поэтому EVP-модель будет рассчитана с расчетом на разные возрастные категории;
4. сравнительный анализ принятых и уволенных специалистов за 2016-2017 г. показал, что в 2017 г. количество принятых увеличилось на 24 человека, но, с другой стороны, количество уволенных за 2017 г. также увеличилось на 29 человек;
5. стандартными причинами увольнения инженерно-технических работников являлись увольнения по собственному желанию, в связи с истечением срока срочного трудового договора и по соглашению сторон, однако, как было выявлено в анализе кадрового состояния компании, отдел кадров не проводит оценку и глубинного мониторинга реальных причин увольнения по собственному желанию и по соглашению сторон.

Анализ кадровой политики подразделения показывает, что все показатели, связанные с укомплектованностью, текучестью, уровнем образования специалистов в норме. Однако существует тенденция увеличения количества уволенных работников, реальные причины которой не выявляются.

Одним из важнейших факторов формирования ценностного предложения работодателя является выявление корпоративных ценностей и эффективность внутренних коммуникаций. Эффективную работу с персоналом АО «Транснефть – Сибирь» обеспечивает коллективный договор, который стоит на защите трудовых, социально-экономических и профессиональных прав, законных интересов специалистов, гарантирует им достойный уровень жизни. Этот правовой документ охватывает все стороны жизни трудового коллектива: продолжительность рабочей смены, охрана и оплата труда, отпуск, льготы, гарантии, компенсации, улучшение жилищных условий. В АО «Транснефть – Сибирь» активно поощряется участие специалистов в разработке и принятии нормативных актов, программ, рекомендаций, связанных с социальной сферой.

Основные принципы корпоративной культуры в АО «Транснефть-Сибирь»:

1. забота о поддержании репутации системы как одного из важных элементов российского топливно-энергетического комплекса;
2. уважение и признание достоинств каждого члена компании;
3. инициативность, творческий подход и энтузиазм в рабочих процессах.

Стратегия подбора специалистов АО «Транснефть-Сибирь» направлена на укомплектование кадрами необходимого количества и качества, ориентированными на длительные трудовые отношения и готовыми к совершенствованию своих знаний и опыта.

Так, основными направлениями предложений компании, связанных с заключением трудовых отношений и дальнейшей деятельностью в коллективе квалифицированных специалистов, являются стабильность трудовых отношений и непрерывное развитие профессиональных навыков и знаний, граничащие с поощрением инициативности и творческим подходом к работе.

Для того чтобы описать уникальные преимущества компании как работодателя необходимо выявить условия привлекательности для текущих и потенциальных специалистов компании. На основе коллективного договора был проведен внутренний анализ ценностей и уникальных преимуществ, которые предлагает АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН.

Первым рассмотренным преимуществом является система социального обеспечения. Основными задачами развития системы социального обеспечения работников компании являются обеспечение жильем, развитие системы добровольного медицинского страхования, социальные выплаты и льготы, развитие системы негосударственного пенсионного обеспечения, развитие и поддержка спорта, реализация социальных проектов, направленных на развитие регионов Российской Федерации.

Компания особое внимание уделяет социальному развитию работников. По данным за 2017 г. исполнение бюджета социальных расходов составило 93 947 000 руб., что на 3% больше предшествующего года. В среднем на одного работника в 2017 году было потрачено 85 500 руб. различных выплат, из которых 40 000 руб. включены в фонд заработной платы, а 45 000 руб. – расходы, не включаемые в фонд заработной платы. Основными причинами увеличения расходов социального характера являлись:

- 1) увеличение денежных выплат и льгот работникам – общая сумма превысила показатели 2016 года почти на 3 млн. руб.;
- 2) увеличение оплаты дополнительных отпусков социального характера – количество работников, захотевших воспользоваться дополнительными днями отдыха, значительно увеличилось;
- 3) увеличение материального поощрения к праздничным датам работников.

К производственным расходам относят:

- 1) добровольное медицинское страхование,
- 2) представительские расходы,
- 3) организация питания при проведении конкурсов и мероприятий,

- 4) компенсация на приобретение одежды, соответствующей корпоративным стандартам.

Что касается оплаты труда специалистов, то она начисляется по должностным окладам, установленным ПАО «Транснефть» в соответствии с присвоенным разрядом. Также могут быть установлены следующие доплаты и надбавки:

1. Компенсационные доплаты, связанные с режимом труда (работа в ночную смену, вахтовый метод и т.д.).
2. Компенсационные доплаты, связанные с условиями труда (работа в опасных условиях труда, надбавка за допуск к государственной тайне).
3. Стимулирующие надбавки (увеличение объема работы, стаж работы по специальности, победа в научных конкурсах, размещение на доске почета).

Премияльные выплаты делятся на следующие виды: премии за месяц, премии к праздничным датам (23 февраля, 8 марта и юбилей общества), поощрения к юбилеям работников, премии за участие в производственных конкурсах, премии при присвоении знаков отличия за трудовые достижения.

Также на балансе Сургутского УМН АО «Транснефть-Сибирь» находятся объекты социальной сферы и жилого фонда, а именно: квартиры, столовые, буфеты, кабинеты предрейсового и послерейсового осмотра, здравпункты, гостиницы и общежития.

Социальная политика АО «Транснефть-Сибирь» предусматривает реализацию комплекса мер, направленных на повышение уровня жизнеобеспечения и работоспособности специалистов, по следующим основным направлениям:

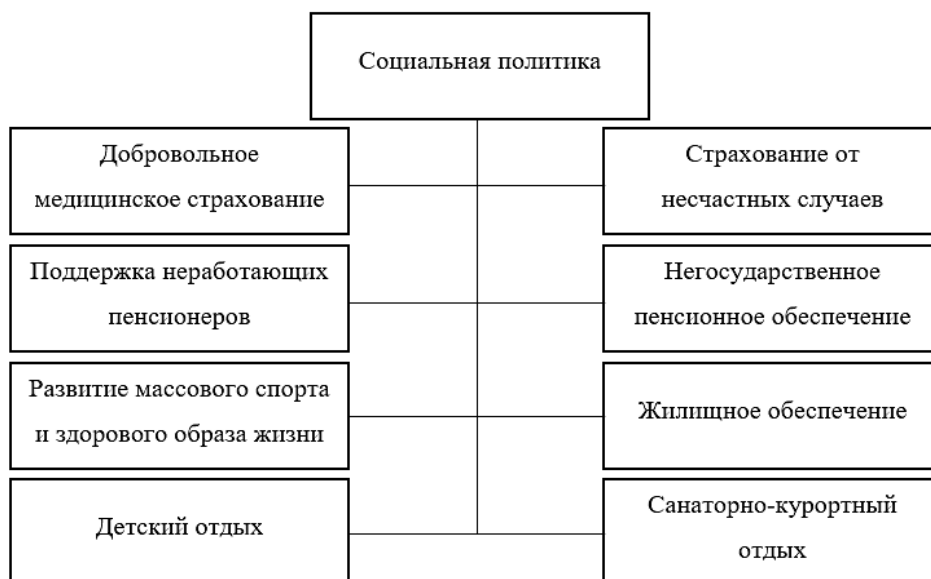


Рисунок 3.1 Социальная политика АО «Транснефть-Сибирь»

Источник: Официальный сайт АО «Транснефть-Сибирь». URL: <https://siberia.transneft.ru/>
(Дата обращения: 13.03.2018)

В каждом подразделении АО «Транснефть – Сибирь» на протяжении нескольких лет действуют советы молодых специалистов (СМС). Одна из главных задач совета молодых специалистов – оказывать новичкам реальную помощь в адаптации на производстве. Адаптационный период молодого специалиста подразумевает реализацию мероприятий, направленных на:

- ознакомление с традициями, нормами корпоративной культуры Общества и Компании;
- уяснение перспективных и текущих целей Общества, филиала;
- закрепление перспективных молодых специалистов и наращивание интеллектуального потенциала общества;
- овладение современными методами и высокотехнологичными новшествами в сфере профессиональной деятельности.

Также СМС знакомит молодых специалистов с предусмотренными коллективным договором социальными льготами, на которые они вправе рассчитывать. В частности, при переезде к месту работы они получают единовременное пособие в размере двух должностных окладов (на каждого члена семьи, прибывшего с ним, выделяется еще по половине оклада специалиста). Оплачивается также и проезд железнодорожным транспортом к месту работы (включая оплату проезда каждому члену семьи и провоз багажа), предоставляется оплачиваемый семидневный отпуск для обустройства на новом месте. Также на их же плечах лежит организация культурно-массового досуга молодых специалистов. В частности, молодые специалисты участвуют в слетах, фотоконкурсах, спартакиадах. Важную роль СМС играет в подготовке молодых специалистов к ежегодной научно-технической конференции (НТК) молодежи АО «Транснефть – Сибирь».

Для того чтобы комплексно рассмотреть ценностное предложение работодателя необходимо проанализировать существующий HR-бренд работодателя на данный момент, потому что каждая организация борется за навыки и знания людей. По этой причине организации должны создавать, совершенствовать уникальную программу работодателя на основе ценностей целевой аудитории. Когда у организации есть хороший бренд работодателя, она повышает свою способность привлекать, нанимать и сохранять человеческие ресурсы, в которых нуждается.

Согласно международному исследованию, проводимому каждый год консалтинговой компанией Universum, ПАО «Транснефть» в 2017 году (по России) входит в топ-100 самых привлекательных работодателей, а именно:

- в сфере бизнеса – 24 место;

- в сфере естественных наук и инженерии – 11 место;
- в сфере IT – 37 место.

Если сравнивать с 2016 годом, то:

- в сфере бизнеса – 10 место (рейтинг 2017 года упал на 14 строчек)
- в сфере естественных наук и инженерии – 8 место (рейтинг 2017 года упал на 3 строчки)
- в сфере IT – 27 место (рейтинг 2017 года упал на 10 строчек)

В общем рейтинге Randstad в сфере энергетики ПАО «Транснефть» среди нефтяных компаний входит в топ-5 лучших работодателей, уступая таким компаниям, как «Газпром», «Газпром нефть», «Роснефть», «Лукойл».

Падение позиций в списках лучших HR-брендов приводит к потере лояльности потенциальных кандидатов и ухудшению позиций относительно основных конкурентов. Стоит отметить, что ни одна дочерняя компания ПАО «Транснефть» не вошла в списки лучших работодателей, когда как АО «Газпром-нефть» находится в числе лидеров списков разных сфер. С другой стороны, ни одна другая компания по транспортировке нефтепродуктов не входит в списки лучших HR-брендов.

Если брать во внимание АО «Транснефть-Сибирь» как отдельную единицу с сформированным собственным брендом работодателя, то здесь целесообразно выделить следующие мероприятия по формированию HR-бренда (преимущественно в 2015 г.), которые освещены в СМИ и на официальном сайте:

1. В 2015 году состоялся очередной инспекционный сертификационный международный аудит в сфере охраны труда, по результатам которого предприятию был выдан сертификат соответствия международным стандартам.
2. В 2015 г. сборная АО «Транснефть – Сибирь» становилась победителем в областной спартакиаде. С 2015 г. предприятие занимает первое место в номинации «Лучшая постановка спортивно-массовой работы в трудовом коллективе».
3. В каждом подразделении действует совет ветеранов, который сплачивает вокруг себя вышедших на заслуженный отдых людей. Коллективный договор АО «Транснефть – Сибирь» предусматривает ряд льгот для бывших работников предприятия. Те, кто вышли на заслуженный отдых после 2003 года дополнительно к государственной пенсии получают еще и корпоративную, что является существенной материальной поддержкой.

Данные мероприятия, направленные на поддержку персонала АО «Транснефть-Сибирь», показали заинтересованность компании в развитии своих работников. Стоит отметить, что в

2015 г. выручка компании увеличилась на 56% по сравнению с предыдущим периодом. Расходы на оплату труда выросли на 4%, а на социальные нужды – на 14%. Если брать 2016 г., в котором компания уделяла меньше внимания формированию позитивного образа компании как работодателя, то можно увидеть, что выручка уменьшилась на 5%, расходы на оплату труда увеличились на 16%, а на социальные нужды – на 13%.

Таким образом, АО «Транснефть-Сибирь» является социально ориентированной компанией, заинтересованной в обеспечении комфортной рабочей жизни своим работникам. В компании сформирован широкий социальный пакет, проводятся всевозможные денежные выплаты и созданы условия для непрерывного развития и профессионального роста. Однако по сравнению с конкурентами АО «Транснефть-Сибирь» не систематизировала основные ценностные преимущества компании как работодателя по сегментам целевой аудитории.

3.2 Результаты эмпирического исследования персонала на уровень вовлеченности и восприятия специалистами ценностного предложения работодателя

Эмпирическая задача исследования заключается в исследовании вовлеченности персонала и восприятия ценностного предложения работодателя специалистами АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН.

Для сбора необходимой информации были проведены:

- анализ информации из открытых источников (официальный сайт компании, СМИ, antijob-сайты);
- сбор эмпирических данных посредством проведения анкетного опроса среди специалистов отделов АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН.

Объекты количественного метода – специалисты АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН. Задачами проведения анкетного опроса среди специалистов является сбор информации на предмет уровня вовлеченности, выявление наиболее важных ценностных предложений работодателя и последующее использование данных для формирования EVP-модели.

Для специалистов компании АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН анкета состояла из двух частей: 1 часть – оценка уровня вовлеченности персонала (удовлетворенность работника основными составляющими работы; лояльность; поддержка инициативы), 2 часть – оценка ценностного предложения работодателя.

Типы вопросов:

1. Шкалы с выбором одного ответа: оценка уровня вовлеченности. Анализ: описательная статистика.
2. Шкалы с множественным выбором вариантов ответов: анализ причин, по которым сотрудник доволен работой, выделяет компанию среди конкурентов,

может приносить дополнительную прибыль компании. Анализ: описательная статистика.

В анкете на выявление индекса вовлеченности использовалась структура и процедуры расчета результатов, спроектированные HeadHunter и консультантами PricewaterhouseCoopers Russia B.V. Вопросы по вовлеченности персонала разделены на следующие показатели:

- удовлетворенность работника основными составляющими работы;
- лояльность, то есть положительное отношение работников к организации;
- поддержка инициативы, то есть желание помогать, развиваться вместе с компанией, прикладывать усилия для достижения успеха.

Ответы на вопросы содержали оценочные суждения испытуемого, колеблющиеся от полного согласия до полного несогласия:

- «Согласен»,
- «Скорее согласен, чем не согласен»,
- «Скорее не согласен, чем согласен»,
- «Не согласен».

Такой выбор ответов был сделан для упрощения выражения субъективной оценки респондента на вопрос.

В эмпирическом исследовании приняло участие 40 специалистов АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН. Сбор ответов сотрудников происходил в офисе компании АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН в период с 26 февраля по 12 марта с использованием бумажной анкеты. Анкета была положена на каждый занятый стол в офисе (отделы по работе с персоналом, финансовая служба, планово-экономический отдел). Для предоставления разнообразия мнений были опрошены специалисты разных уровней: от молодых специалистов до специалистов с опытом работы более 5 лет. В опрос не попали специалисты стажеры, так как, на данный момент, в компании их нет.

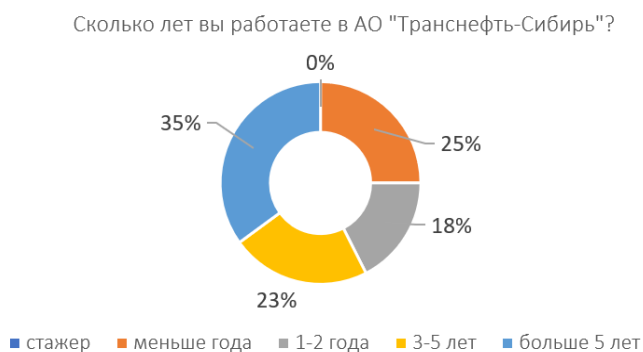


Рисунок 3.2 Распределение специалистов АО «Транснефть-Сибирь» по стажу работы в компании

Составлено автором

Принцип расчета индекса вовлеченности заключается в следующем: рассчитывается среднее значение индексов. Результат высчитывается по формуле⁸⁴:

$$(I_{ш}) = \frac{\sum_{i=1}^n I_{в}}{n} \quad (3.1)$$

Где n – количество вопросов в шкале;

I_в – индекс по каждому вопросу.

Индекс по каждому вопросу (I_в) рассчитывается по формуле⁸⁵:

$$I_{в1} = \frac{(\sum A + \sum B) - (\sum C + \sum D)}{n} \quad (3.2)$$

Где $\sum A$ – количество выборов варианта «Согласен»;

$\sum B$ - количество выборов варианта «Скорее согласен, чем не согласен»;

$\sum C$ - количество выборов варианта «Скорее не согласен, чем согласен»;

$\sum D$ - количество выборов варианта «Не согласен»;

n - количество ответивших на 1 вопрос.

Результатом оценки индекса вовлеченности является процент, полученный в ходе анализа данных. Для определения характеристики полученного результата была проведена беседа с руководителем отдела кадров, в ходе которой установлено описание показателей (см. Приложение 2).

Индекс вовлеченности специалистов АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН составил 0,74, то есть 74%, что означает вовлеченность выше среднего, специалист понимает цели, задачи и ценности компании, но не полностью их поддерживает и не готов участвовать в корпоративных мероприятиях, существует неуверенность и не полная удовлетворенность корпоративными процессами.

Следует выделить показатели рабочего процесса, индекс вовлеченности по которым составил наивысший балл (1). Специалисты выделяют полную удовлетворенность основными рабочими, профессиональными ресурсами, которые компания им предлагает:

- расположение офиса, техника, программное обеспечение и т.д.;
- дополнительное материальное стимулирование;
- программы обучения и развития.

Это говорит о том, что компания предоставляет необходимые ресурсы для комфортной работы специалистов, а также предоставляет качественные программы обучения и развития,

⁸⁴ Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. URL: <http://rating.hh.ru/methodology/> (дата обращения: 12.02.2018).

⁸⁵ Там же

которые, по мнению специалистов, способствуют профессиональному и карьерному развитию.

Также респонденты отметили, что каждый сотрудник должен знать свои приоритетные задачи и выполнять их, не ожидая указаний от руководства и делиться идеями по улучшению показателей работы с руководством и коллегами. Данные результаты показывают культуру поощрения инициативности в компании, так как специалисты готовы улучшать качество работы и делиться полезной информацией с руководством. С другой стороны, можно выделить некоторые вопросы, индекс которых получился самым низким, и провести зависимость между стажем работы респондентов и оценками респондентов:

Таблица 3.3

Распределение результатов вопросов с самыми низкими индексами вовлеченности

Вопрос	Индекс	Стаж работы специалиста, ответившего «Скорее не согласен, чем согласен», «Не согласен»
Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивает график работы?»	0,2	3-5 лет
Согласны ли Вы с утверждением: «Меня регулярно информируют о корпоративных мероприятиях, в которых я с удовольствием стараюсь участвовать?»	0	3-5 лет больше 5 лет
Согласны ли Вы с утверждением: «Я знаком с миссией и ценностями своей компании и полностью их поддерживаю?»	0,25	3-5 лет больше 5 лет
Согласны ли Вы с утверждением: «Я мотивирован перевыполнять план?»	0,45	3-5 лет больше 5 лет

Составлено автором

Из таблицы видно, что специалисты со стажем работы в компании от 3 до 5 лет больше всего не удовлетворены графиком работы, миссией и ценностями компании, а также не готовы участвовать в корпоративных мероприятиях. Специалисты со стажем более 5 лет так же выражают свое неудовлетворение корпоративными мероприятиями и не согласны с миссией и ценностями компании. Это может говорить о том, что в компании уделяется большее внимание молодым, вновь прибывшим специалистам, а именно создаются программы адаптации. Советами молодых специалистов, проводятся конкурсы и интересные мероприятия. Специалисты с большим стажем работы в компании не готовы участвовать в корпоративных мероприятиях и следовать ценностям компании, так как для них не создаются условия комфортной рабочей обстановки, пропадает мотивация работать на лучший результат и перевыполнять план.

Что касается результатов вопросов, связанных с выявлением наиболее важных атрибутов ценностного предложения работодателя, то здесь можно отметить следующие закономерности:

Таблица 3.4

**Результаты ответов на вопросы о ценностном предложении работодателя
АО «Транснефть-Сибирь»**

Показатели	Наиболее часто повторяющиеся ответы
Причины, по которым сотрудник доволен работой – важнейшие составляющие рабочего процесса, которые необходимо усиливать, либо поддерживать	<ul style="list-style-type: none"> • зарплата, • коллектив профессиональных и квалифицированных специалистов, • программы обучения
Ключевая причина, которая выделяет компанию от другой – главное конкурентное преимущество	зарплата
Причина, по которой сотрудник может приносить дополнительную прибыль компании – экономическая ценность, ради которой сотрудник готов жертвовать своим временем ради компании	<ul style="list-style-type: none"> • денежные выплаты (премии, поощрения, бонусы), • нематериальные поощрения (награды, признание руководством Ваших заслуг)

Составлено автором

Важнейшим атрибутом ценностного предложения работодателя компании АО «Транснефть-Сибирь» является конкурентоспособная заработная плата, выделяемая всеми специалистами (100%), далее идут работа в коллективе высококвалифицированных специалистов (60%) и программы обучения, которые способствуют профессиональному развитию (33%). Материальное стимулирование является сильнейшим фактором удержания персонала в компании, но не единственным. Как известно, материальные способы мотивирования удовлетворяют только две низшие потребности человека по теории А. Маслоу⁸⁶ (физиологические, потребность в безопасности). Если для специалиста ключевая причина, по которой он не покидает компанию только заработная плата, то управлять таким работником становится сложнее, ведь необходимо постоянно повышать ставку относительно своих конкурентов, чтобы не потерять ценнейшие человеческие ресурсы. Основными факторами, которые могли бы мотивировать специалистов на перевыполнение плана и сверхурочную работу являются денежное, выраженное в своевременных премиях и бонусов, и неденежное стимулирование в виде наград и признаний заслуг руководством. Можно сделать вывод о том, что в компании не присутствует практика публичных наград и поощрений руководством заслуг работников, так как в первом пункте респонденты не выделили данный показатель как причину удовлетворения рабочей обстановкой.

⁸⁶ Maslow, A. A Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. - 1954. P. 370—396.

Таким образом, можно резюмировать, что вовлеченность специалистов компании АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН выше среднего. Специалист, с одной стороны, достаточно лоялен и понимает цели, задачи и ценности компании, но с другой стороны, не готов полностью их поддерживать и участвовать в корпоративных мероприятиях, так как существует неудовлетворенность некоторыми корпоративными процессами. Главными ценностными предложениями работодателя АО «Транснефть-Сибирь» являются:

- предоставление конкурентоспособной заработной платы,
- коллектив профессиональных работников,
- эффективные программы обучения и развития.

Также необходимо поддерживать денежное стимулирование и работать над нематериальным поощрением, выраженном в награждениях и внимании со стороны руководства к заслугам специалистов, так как данные факторы являются ключевыми причинами, по которым работник готов вкладывать максимум усилий в работу.

3.3 Рекомендации по улучшению ценностного предложения работодателя АО «Транснефть-Сибирь»

Для наглядного представления динамики инвестиций в персонал на данный момент рассчитаем коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал (Human Capital Return on Investment, HCROI). Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал высчитывается по следующей формуле⁸⁷:

$$HCROI = \frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Расходы на ФОТ} - \text{Расходы на соц.развитие}}{(\text{Расходы на ФОТ} + \text{Расходы на соц.развитие})} * 100\% \quad (3.3)$$

Таблица 3.5

Динамика финансовых показателей АО «Транснефть-Сибирь»

Показатель	2017 г. (тыс. руб.)	2016 г. (тыс. руб.)
Расходы на ФОТ	13 333 399	13 369 440
Расходы на социальные развитие	3 238 736	3 132 620
Чистая прибыль (убыток)	11 434 575	38 422 534
HCROI	-31%	+30%

Составлено автором

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в 2017 г. значительно упал коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал и имел отрицательный показатель. Это значит, что вложенные средства в персонал не приносят должной отдачи и невыгодны. Связано это со снижением чистой прибыли и увеличением расходов на социальное развитие.

⁸⁷ Як Фитц-енц. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц. М.: Вершина, 2006. – С. 157.

По сравнению с 2016 г. расходы на персонал увеличились на 74 075 тыс. руб. Поэтому необходимо провести конкретные мероприятия по усовершенствованию системы работы с персоналом, связанные непосредственно с ценностным предложением работодателя. При помощи формирования, позиционирования и финансирования важнейших атрибутов компании как работодателя будет возможно управление денежными расходами на персонал.

На основе полученной информации о компании и результатов эмпирического исследования были сформированы следующие рекомендации по формированию и продвижению ценностного предложения работодателя.

Цель 1: формирование целостной картины ценностного предложения работодателя с теми составляющими, которые были выявлены в ходе проведения опроса специалистов.

На данный момент, целостную картину ценностного предложения работодателя АО «Транснефть-Сибирь» можно отразить следующим образом:

Таблица 3.6

**Составляющие ценностного предложения работодателя АО «Транснефть-Сибирь»
для специалистов**

Вознаграждение	«Бенефиты»	Карьерное развитие	Корпоративная культура	Требования и условия труда
Высокая заработная плата, удовлетворяющая потребности специалистов; Стабильная выплата заработной платы; Большие бонусы и премии	Охрана здоровья, личное страхование (ДМС, НС и т.д.); Пенсионное обеспечение; Санаторно-курортный и детский отдых; Поддержка неработающих пенсионеров; Развитие спорта и здорового образа жизни; Жилищное обеспечение	Программы обучения и развития, направленные на личностный и карьерный рост	Атмосфера инноваций и непрерывного совершенствования; Советы молодых специалистов; Слеты, фотоконкурсы, спартакиады, научно-технические конкурсы	Постоянное совершенствование рабочих мест; Высшее образование и опыт работы на стратегически важных должностях; Эффективные профессиональные и рабочие ресурсы, позволяющие специалистам выполнять свои обязанности

Составлено автором

Из таблицы можно увидеть основные преимущества компании как работодателя, которые она предоставляет для своих специалистов на данный момент. Однако, опираясь на результаты опроса, необходимо выделить именно те приоритетные ценности и атрибуты рабочей жизни,

которые важны конкретно для специалистов. Примерную структуру ценностного предложения работодателя можно увидеть в следующей таблице:

Таблица 3.7

Ценностное предложение работодателя для специалистов АО «Транснефть-Сибирь»

надежность и стабильность	
▶ ориентир на длительные и эффективные трудовые отношения	▶ совершенствование и развитие профессиональных навыков
для специалистов	
○ работать в атмосфере инноваций и непрерывного совершенствования	○ участвовать в программах обучения и развития, способствующих непрерывному профессиональному и карьерному росту
○ расти вместе с коллективом профессиональных и квалифицированных специалистов	○ использовать новейшие технологии и ресурсы для рабочих условий
○ быть замеченным и оцененным своими коллегами и руководителем	

Составлено автором

Кластеризованные ценности для отдельных категорий сотрудников (в данном случае, специалистов) позволяют управлять уровнем удовлетворенности рабочим процессом и жизнью в компании. Те ключевые особенности компании, в которых нуждаются работники, необходимо выявлять и развивать. В первом ряду обозначены ценностные предложения работодателя, которые компания транслирует на всех сотрудников, освещает с СМИ и на официальном сайте. Далее идут именно те атрибуты организационной культуры, которые были выделены самими специалистами. То есть это минимальный набор необходимых для специалистов ценностей, ради которых они способны полностью отдаваться работе именно в данной компании.

Результат: разработав систему ценностного предложения работодателя для специалистов, компания сможет не только влиять на уровень вовлеченности и лояльности текущих сотрудников, но и привлекать именно тех специалистов, для которых данные атрибуты и предложения будут актуальными и приоритетными, что снизит уровень неудовлетворенности новобранцев.

Благодаря структурированию ключевых атрибутов компании как работодателя, которые позволяют специалистам быть вовлеченными и работать в комфортных условиях, реализуются следующие показатели⁸⁸:

- сокращение компенсационных премий сотрудникам на подбор/отбор персонала на 50% (перераспределение денежных средств на персонал);
- увеличение индекса вовлеченности специалистов до 97%;

⁸⁸ Employee Value Proposition [Электронный ресурс] // СЕВ Workforce Surveys. URL: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/talent-management/workforce-surveys/pdfs/ws-evp-datasheet-2016.pdf?pageRequestId=45e03e65-ded8-415c-9623-7a25a58a71e4> (Дата обращения 14.03.2018).

- увеличение количества сторонников организации среди потенциальных кандидатов до 47%;
- снижение затрат на подбор персонала на 22%;
- рост рейтинга HR-бренда среди потенциальных кандидатов.

Данные показатели были сформированы, исходя из исследований компаний The Corporate Leadership Council's и PricewaterhouseCoopers, которые касались сравнений результатов до и после формирования ценностного предложения работодателя.

Цель 2: позиционирование и трансляция на внешних клиентов компании ценностного предложения работодателя в открытых источниках.

Зачатую организации упускают этап управления позиционированием ключевых предложений с точки зрения компании-работодателя, финансируя привычные способы привлечения необходимых работников публикациями на job-сайтах. Сегодня такой способ является далеко не самым эффективным, особенно для больших корпораций, где поток потенциальных специалистов огромен, а действительно высококвалифицированных и нужных кандидатов не так много⁸⁹. Поэтому компании используют новые методы и техники привлечения персонала, отвечающие современным требованиям технологичного общества. Например, компании Deloitte, «Газпром», Пулково часто используют видео на интернет-площадке Youtube и фото корпоративной жизни в Instagram, страницу в профессиональной социальной сети LinkedIn для установления и поиска деловых контактов, чтобы потенциальные кандидаты могли максимально проникнуться атмосферой компаний и ее внутренними ценностями.

У АО «Транснефть-Сибирь» так же существует канал на Youtube, однако он не продвигается и им активно не занимаются. Данные ресурсы можно использовать для популяризации ценностного предложения работодателя на рекламных площадках. Разработка качественного контента с использованием техники, корпусов, отделов компании, привлечением лучших специалистов для освещения наиболее интересных мероприятий, проводимых компанией для специалистов, усилит интерес целевой аудитории и заинтересованность самих работников в корпоративной жизни компании.

Результат: использование неформального общения и трансляции ценностных предложений работодателя целевой аудитории в открытых источниках, в социальных сетях и т.д. позволит компании сблизиться с потенциальными кандидатами. Так, основными итогами проведения мероприятий по продвижению EVP-модели являются:

⁸⁹ Бруковская, О. HR-бренд. Пять шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011. – С. 40.

- глубокое проникновение на рынок труда, способствующее увеличению доступа к пассивным кандидатам - привлечение квалифицированных и талантливых работников;
- создание положительного образа организации как работодателя на рынке труда и престижного места работы;
- совершенствование корпоративного имиджа компании.

Цель 3: внедрение системы наставничества (buddying), поощряемой денежным вознаграждением, как метода программы обучения и развития персонала в компании, которая будет способствовать непрерывному обмену опытом и знаниями между старшим и младшим поколениями специалистов внутри компании, а также формирование команд и внедрение системы коллективных результатов для развития командной причастности и укрепления благоприятной атмосферы доверия и взаимопомощи.

Данный вид обучения состоит в том, что наставник, не отрываясь от основного процесса работы, выполняет ряд поставленных перед ним задач в качестве специалиста по обучению своих подопечных. Одним из главных достоинств такого метода обучения является индивидуальный подход к каждому ученику, так как наставник в основном имеет небольшую группу из нескольких человек.

На данный момент в компании существуют некоторые проблемы, связанные с персоналом:

- наблюдается значительное падение коэффициента окупаемости инвестиций в человеческий капитал;
- разрозненность и отсутствие командной причастности, сотрудники предпочитают индивидуальную работу, результатом которой может быть только их личный успех.

Эффективность такого метода в целом зависит от степени профессионализма наставника, от его опыта и умения контролировать ситуацию. Также немаловажным здесь является способность к коммуникации и мотивированию подопечных. Обязательна обратная связь о результатах пройденного пути ученика.

По результатам опроса специалистов было выявлено, что одной из основных причин удовлетворения сотрудника работой в компании, являются программы обучения и развития персонала. Другими словами, специалисты считают способы получения новых профессиональных знаний, навыков и умений приоритетными, когда речь идет о выборе места работы. Поэтому первым шагом к реализации данного мероприятия будет формирование группы наставников и введение денежного вознаграждения за участие в программе.

Результат: система наставничества усилит корпоративную причастность к общему делу компании, тем самым снизив долю неудовлетворенных рабочими процессами и руководством на местах и, в последствии, негативных публикаций о компании в открытых источниках.

Цель 4: создание системы контроллинга причин увольнения и работа над устранением негативных факторов и пробелов в ценностном предложении работодателя.

Необходимо отметить, что одним из основных компонентов формирования ценностного предложения работодателя является процедура увольнения сотрудников. С каким впечатлением работник покинет компанию и какую информацию во внешнюю среду он понесет - немаловажно. Это во многом зависит от менеджера по персоналу, которому необходимо выяснить причину ухода. Поэтому первым шагом в достижении поставленной цели будет разработка exit-анкеты/интервью для структурирования и детального разбора причин увольнений и недовольств (см. Приложение 6).

При разработке параметров exit-анкеты использовались следующие типы вопросов:

- 1) Семантическая дифференцированная шкала – выявление основных положений и оценочных суждений респондента относительно его работы в компании.
- 2) Шкалы с множественным выбором ответов – определение основных причин увольнения с комментариями и ценностей, которые важны для респондента в компании.
- 3) Открытый вопрос – основные рекомендации, которые респондент может дать по улучшению работы в компании.

Результат: для получения обратной связи о причинах увольнения некоторые компании, в частности KPMG, используют exit-интервью для более глубокого установления связи и налаживания коммуникации с уволенным сотрудником. Однако разработанная анкета может служить каркасом для структуры exit-интервью, так как включает основные моменты, которые необходимо выяснить у работника.

Основными итогами проведения exit-анкетирования с уволенным сотрудником являются:

- снижение числа неудовлетворенных специалистов и негативных отзывов в сети Интернет;
- диагностика негативных факторов компании и корректировка ценностного предложения работодателя;
- разработка стратегии минимизации негативных факторов, влияющих на работу и уровень удовлетворенности специалистов в компании.

Для оценки эффективности предложенных рекомендаций автором были подсчитаны предположительные затраты, которые потребуются на проведение данных мероприятий.

- 1) Формирование ценностного предложения работодателя.

Автором был проведен опрос специалистов на выявление индекса вовлеченности персонала и составляющие ценностного предложения работодателя. Вся процедура сбора данных от начала анкетирования до конца у специалистов заняла от 4 до 8 минут. Время, потраченное на ответы, зависит от того, насколько вдумчиво работники отвечают на закрытые и открытые вопросы. Мероприятие проводилось в течении 1 рабочей недели. Время, потраченное автором на обработку информации, составило 24 часа. Автором были использованы бумажные варианты анкеты. Данную информацию можно использовать для проведения анкетирования среди руководящего состава и рабочих.

Таким образом, на изучение и формирование ценностного предложения работодателя требуются только временные затраты менеджера по персоналу и респондентов. Для ускорения процедуры возможно перейти на автоматизированное анкетирование с использованием сети Интернет. Программы, с помощью которых можно бесплатно создать шаблон анкеты и вывести данные в Excel таблицы: Google Forms, Type Form, Ninja Forms и т.д. Так, существенно сократится время на создание бумажных опросников, раздачи материалов опрашиваемым и анализ данных.

2) Позиционирование и трансляция ценностного предложения работодателя в открытых источниках.

Так как у компании уже имеется канал на YouTube, куда выкладываются видео с различных мероприятий, соревнований, о деятельности компании, то временных затрат на изучение данной площадки не потребуется. На конечную стоимость качественного корпоративного фильма, в котором будет освещено ценностное предложение работодателя, влияют следующие факторы:

- Опытность режиссера/постановщика.

Работа студента/стажера над сценарием фильма может варьироваться от 2 – 3 000 руб., поскольку ему требуется опыт, накопление портфолио. Опытный специалист/профессионал может обойтись в стоимость от 15 000 руб. за день, все будет зависеть от сложности поставленной задачи. В среднем съемка 5-минутного ролика занимает 2 дня.

Итого:

$3\ 000 * 2 = 6\ 000$ руб. – студент/стажер сценарист за 2 дня работы;

$15\ 000 * 2 = 30\ 000$ руб. – опытный профессионал за 2 дня работы.

- Компьютерная графика и монтаж.

В среднем работа монтажера составляет от 8 000 руб. в день, профессионалы компьютерной 2D графики могут обойтись от 5 до 10 000 руб. в день. В среднем на монтаж 5-минутного ролика уходит 1-3 дней.

Итого:

$8\ 000 * 2 = 16\ 000$ руб. – труд монтажера в 2D графике.

- Камера и техническое обеспечение.

То устройство, с помощью которого будет произведена съемка, будет определять качество конечного результата. В среднем, оборудование может стоить от 3 – 50 000 руб. в день.

Итого:

$26\ 500 * 2 = 53\ 000$ руб. – в среднем будет стоить аренда оборудования для съемок за 2 дня.

- Дикторская речь.

Закадровый голос влияет на настроение видео и может быть связующим звеном всех элементов. Правильно подобранный голос диктора может привнести в работу большую эмоциональность и повысить качество. В среднем, труд профессионала оценивается от 2 – 4 000 руб. за ролик от 5 минут.

Итого:

3 000 руб. – стоимость работы диктора над роликом от 5 минут.

- Дополнительные затраты.

В процессе работы могут появляться дополнительные издержки, административные траты, страховка, телефонные разговоры и т.д. Данные расходы также должны учитываться в бюджете. В среднем, обычной сложности проекты включают от 3 000 руб. дополнительных затрат.

Итого:

от 3 000 руб. – дополнительные затраты на работу по созданию корпоративного фильма.

Таким образом, стоимость создания простого с точки зрения компьютерной обработки, но качественного корпоративного ролика о ценностном предложении работодателя с продолжительностью 5 минут может варьироваться от 80 000 до 100 000 руб. Конечная стоимость будет исходить из предпочтений и условий руководителя проекта.

Так как система ценностного предложения работодателя по оценкам ведущих консалтинговых компаний позволяет сокращать на 50% компенсационные выплаты премий/поощрений на подбор и отбор персонала, то, по мнению автора, данная сумма покроеется за полгода работы.

3) Формирование команды наставников для участия в программе наставничества (buddying), поощряемой денежным вознаграждением.

На данный момент, в среднем на одного работника увеличились различные выплаты до 85 500 руб., среди которых: увеличение денежных выплат и льгот работникам, увеличение оплаты дополнительных отпусков социального характера, увеличение материального поощрения к праздничным датам работников.

В среднем, на 1 работника приходится 70 000 руб. заработной платы, включая ежемесячные премии в размере 60% от оклада. В среднем, оклад 1 работника составляет 28 000 руб. На данный момент, в организации работают 22 специалиста пенсионного возраста. Так как у специалистов с большим стажем работы существует потребность в передаче знаний и опыта молодому поколению, возможно привлечь наиболее заинтересованных к программе наставничества. Для стимулирования участия специалистов в программе наставничества будет выплачиваться процентная надбавка в размере 10% от оклада. Предположим, что из 22 специалистов на участие в программе наставничества согласятся 3, так как программа еще не изведена, на подготовку будет уходить время и т.д.

Итого:

$3 \cdot (28\,000 \cdot 0,1) = 8\,400$ руб. – ежемесячная выплата процентной надбавки за участие в программе наставничества 3 специалистам.

Данная сумма будет покрываться за счет сокращения расходов на компенсационные выплаты, премии специалистам по подбору/отбору персонала, заморозки (оставив на прежнем уровне) заработной платы и общих премий. Денежные средства будут перенаправлены на развитие программы наставничества, за собственные разработки программ обучения, количество учеников и успешно пройденные ими аттестационные задания.

4) Разработка системы контроллинга причин увольнений (exit-анкета).

Так как автором составлен шаблон exit-анкеты, то на проведение данного мероприятия значительных затрат не потребуется.

Таблица 3.8

Сводная таблица по рекомендованным мероприятиям и затратам

Рекомендации	Затраты
Формирование ценностного предложения работодателя	временные затраты менеджера по персоналу и респондентов на выявление приоритетных направлений ценностного предложения работодателя у других категорий работников (руководители, рабочие)
Позиционирование и трансляция ценностного предложения работодателя в открытых источниках	от 80 000 до 100 000 руб. (единовременно)
Формирование команды наставников для участия в программе наставничества (buddying), поощряемой денежным вознаграждением	~ 8 400 руб. (в месяц)
Разработка системы контроллинга причин увольнений (exit-анкета).	значительных затрат не требуется

Составлено автором

Таким образом, предполагаемые временные и денежные затраты на рекомендованные мероприятия соразмерны будущим результатам от их проведения. Так как внедрение системы

ценностного предложения работодателя является нетранзакционным проектом, предоставленной информации по компании оказалось недостаточно (заработные платы специалистов, размер премий и т.д.), то явный экономический эффект от внедрения системы на данном этапе просчитать невозможно. Автором были спроектированы предполагаемые долгосрочные результаты от мероприятий, связанных с изучением, формированием, продвижением и корректированием EVP-модели.

Так, рекомендации можно распределить на группы по категориям (функциям) управления персоналом:

Таблица 3.9

Рекомендации по совершенствованию системы ценностного предложения работодателя АО «Транснефть-Сибирь»

Функция управления персоналом	Рекомендации по совершенствованию системы ценностного предложения работодателя	Конечный результат от проведения мероприятия
Подбор/отбор персонала	Формирование целостной картины ценностного предложения работодателя с теми составляющими, которые были выявлены в ходе проведения опроса специалистов.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ сокращение компенсационных премий сотрудникам на подбор/отбор персонала на 50% (перераспределение денежных средств на персонал); ▶ увеличение индекса вовлеченности специалистов до 97%; ▶ увеличение количества сторонников организации среди потенциальных кандидатов до 47%; ▶ снижение затрат на подбор персонала на 22%; ▶ рост рейтинга HR-бренда среди потенциальных кандидатов.
	Позиционирование и трансляция на внешних клиентов компании ценностного предложения работодателя в открытых источниках.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ глубокое проникновение на рынок труда, способствующее увеличению доступа к пассивным кандидатам - привлечение квалифицированных и талантливых работников; ▶ создание положительного образа организации как работодателя на рынке труда и престижного места работы; ▶ совершенствование корпоративного имиджа компании.
Обучение и развитие персонала	Разработка системы наставничества (buddying), поощряемой денежным вознаграждением.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ усиление корпоративной причастности к общему делу компании; ▶ снижение доли специалистов, неудовлетворенных рабочими процессами внутри коллектива – повышение производительности труда;

		<ul style="list-style-type: none"> ▶ снижение негативных публикаций в открытых источниках о компании.
Высвобождение персонала	Создание системы контроллинга причин увольнения и работа над устранением негативных факторов и пробелов в ценностном предложении работодателя (exit-анкета).	<ul style="list-style-type: none"> ▶ снижение числа неудовлетворенных специалистов и негативных отзывов в сети Интернет; ▶ диагностика негативных факторов компании и корректировка ценностного предложения работодателя; ▶ разработка стратегии минимизации негативных факторов, влияющих на работу и уровень удовлетворенности специалистов в компании.

Составлено автором

Таким образом, можно сделать вывод, что проводимая кадровая политика в АО «Транснефть-Сибирь» позволяет сохранять показатели по работе с персоналом в установленных нормах, однако существуют направления для улучшения системы работы с человеческими ресурсами. Рекомендации по каждой функции управления персоналом должны систематически осуществляться в целой модели ценностного предложения работодателя. Ценностное предложение работодателя должно эффективно формироваться, изучаться и транслироваться во всех источниках целевой аудитории компании. Структурированная и обоснованная потребностями работников EVP-модель должна быть подвержена коррективам, поскольку интересы и желания человека претерпевают постоянные изменения. Необходимым элементом поддержания эффективного EVP являться постоянное изучение потребностей не только текущих работников компании, но и потенциальных кандидатов, чтобы оставаться востребованным на рынке труда и задавать уникальные преимущества, отличающие компанию от сотен других компаний-конкурентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель - разработка системы рекомендаций по формированию и продвижению ценностного предложения работодателя АО «Транснефть-Сибирь».

Управление привлечением и вовлеченностью человеческих ресурсов является важнейшей составляющей эффективной деятельности и конкурентоспособности компании. Благодаря созданию необходимых, уникальных условий работы, ценностных предложений формируется качественный состав высококвалифицированных специалистов – талантов.

В выпускной квалификационной работе была показана взаимосвязь человеческих ресурсов и бренда работодателя, являющихся двумя важными активами, поддерживающие стабильность фирмы и долгосрочный успех. Компании признают силу управления HR-брендом для привлечения и удержания внешних клиентов, а также сохранения внутренних клиентов. Наличие сильного бренда работодателя в конечном итоге приводит к значительным преимуществам компании как работодателя.

Ведущие организации выделяют значительные ресурсы для создания ценностного предложения работодателя (EVP). Чтобы помочь управлять удержанием и вовлеченностью, EVP напоминает сотрудникам о положительном опыте занятости, постоянно мотивируя их внутренними и внешними преимуществами трудовых отношений. Главным элементом разработки и внедрения EVP будет получение обратной связи от работников на степень удовлетворения работой, изменении производительности труда, чтобы определить результативность построенной EVP-модели. Представлены исследования различных компаний, показывающие количественные и качественные показатели, результаты от использования ценностного предложения работодателя:

- повышение уровня лояльности,
- вовлеченности персонала,
- снижение различных выплат сотрудникам,
- увеличение количества сторонников организации среди текущих работников и т.д.

Использование эффективных инструментов сбора информационных данных о предпочтениях, ценностях целевой аудитории компании позволяет создавать проработанную систему ценностного предложения.

Исследуемая организация выпускной квалификационной работы АО «Транснефть-Сибирь» является крупной компанией монополистом, осуществляющая деятельность по транспортировке нефтепродуктов по магистральным трубопроводам. Анализ кадрового

состояния показал, что все внутренние показатели компании находятся в норме. Также компания уделяет внимание профессиональному развитию и социальным гарантиям персонала, об этом говорит большой социальный пакет сотрудников, конкурентоспособная заработная плата и всевозможные денежные выплаты в виде премий и поощрений. Однако в компании существует тенденция к увеличению текучести персонала и числа нарушений трудовой дисциплины, реальные причины которой отдел кадров не выявляет, а также наличие большого числа негативных отзывов о работе в сети Интернет.

Анализ анкетирования специалистов компании АО «Транснефть-Сибирь» показал, что индекс вовлеченности находится выше среднего (74%), однако специалисты не готовы принимать участие в корпоративной жизни компании и поддерживать ее цели и ценности, что в дальнейшем, если не раскрывать причины, может неблагоприятно сказаться на показателях работы специалистов, снижении доверия к компании и ухудшению бренда работодателя.

В данной работе были предложены рекомендации, касающиеся формирования и продвижения ценностного предложения работодателя, что может привести к снижению уровня текучести, повышению индекса вовлеченности, уменьшению затрат на подбор и отбор персонала и, следовательно, выявлению стратегически важных направлений работы со специалистами. Автором предложено в качестве рекомендации внедрение системы наставничества как одного из методов обучения и развития персонала, а именно на первоначальном этапе формирование команды наставников и введение денежного вознаграждения за участие, так как в компании существует значительное снижение коэффициента окупаемости инвестиций в человеческий капитал, а также проявление незаинтересованности к коллективной/командной работе и значительный профессиональный разрыв между поколениями работников. Так, с помощью внедрения системы наставничества возможно перераспределение капитала, инвестируемого в программы обучения на стороне, компенсационные выплаты, улучшатся коммуникации внутри коллектива. Также в исследовании разработана модель exit-анкеты/интервью, которая позволит выявить реальные причины увольнений и неудовлетворенности работы с персоналом, раскрыть ценное и важное при работе в компании и обозначить пути реализации мер по предотвращению потери ценных специалистов.

Таким образом, автор выполнил поставленные задачи и показал, что HR-брендинг является неотъемлемым элементом развития компании, и вместе с тем, ценностное предложение работодателя является важным инструментом создания качественного бренда работодателя, который в свою очередь, формирует позитивный образ всей компании на рынке труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Афонин, Ю.А. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления человеческим ресурсом / Ю.А. Афонин // Гражданское общество в России: состояние, тенденции, перспективы. – 2015. № 1(4). – С. 181-187.
- 2) Балабанова, Л. В. Концептуальные основы управления персонал-маркетингом // ECONOMIC AND LAW HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ISSUES / Е. В. Сердак, А. А. Антохов, Н. П. Маюров [и др.]; под ред. С. И. Дробязко. – Барбадос: Caricom, 2016. – 111 с.
- 3) Баранова, И.П. Образование в эпоху HumanAge. Аналитический обзор рекрутинга в России / И.П. Баранова // Кадровый менеджмент. - 2013. №1. - С. 50-51.
- 4) Бруковская, О. HR-бренд. Пять шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011. – 272 с.
- 5) Бруковская, О. HR-бренд. Пять шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011. – С. 40.
- 6) Годовой отчет о финансовых результатах АО «Транснефть-Сибирь» за 2017 г.
- 7) Годовой отчет по работе с персоналом и организационным вопросам «Газпром-нефти» за 2016 г.
- 8) Дятлов, С.А. Основы теории человеческого капитала / С.А. Дятлов. - СПб.: СПбГЭУ, 1994. – 156 с.
- 9) Емеленко Е. Инструменты для укрепления HR-бренда [Электронный ресурс] // HeadHunter. – 2015. URL: <https://spb.hh.ru/article/17157> (Дата обращения 2.12.2017).
- 10) Епишкин, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент»/И.А. Епишкин. – М.: МИИТ, 2013. – 157 с.
- 11) Зеленов, Л. А. Становление личности: монография / Л. А. Зеленов. — Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1989. — 168 с.
- 12) Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления: учебное пособие; ред.: О. С. Анисимов, Г. В. Атаманчук, А. Г. Гладышев. М.: Экономика, 2001. - 328 с.
- 13) Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник; ред. А.Я. Кибанов. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
- 14) Креницына, З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга / З. В. Креницына // Вестник науки Сибири. - 2013. № 4 (10). – С. 182-187.
- 15) Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.
- 16) Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 224 с.
- 17) Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. URL: <http://rating.hh.ru/methodology/> (дата обращения: 07.12.2017).
- 18) Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. URL: <http://rating.hh.ru/methodology/> (Дата обращения: 12.02.2018).
- 19) Осовицкая, Н. А. HR-брендинг. Фокус на эффективность / Н. А. Осовицкая. СПб.: Питер, 2017. – 368 с.

- 20) Осовицкая, Н.А. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России / Н.А. Осовицкая. СПб.: Питер, 2012. – 228 с.
- 21) Осовицкая, Н.А. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик / Н.А. Осовицкая. СПб.: Питер, 2015. – 304 с.
- 22) Официальный сайт АО «Транснефть-Сибирь». URL: <https://siberia.transneft.ru/> (Дата обращения: 13.03.2018)
- 23) Официальный сайт Каспийского трубопроводного Консорциума. URL: <http://www.cpc.ru/RU/Pages/default.aspx> (Дата обращения: 09.03.2018)
- 24) Официальный сайт компании «Газпром-нефть». URL: <http://www.gazprom-neft.ru/> (Дата обращения: 09.03.2018)
- 25) Официальный сайт компании McKinsey & Company URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (Дата обращения: 08.03.2018)
- 26) Панасенко, С. В. Имидж работодателей в маркетинге персонала / С. В. Панасенко, М. М. Андреева // Вестник РГТЭУ. – 2014. № 12 (91). - С. 81-89.
- 27) Пеша, А. В. Ценностное предложение работодателя – сущность и значение в экономике организации // Прогресс развития человеческого потенциала: Материалы Международной заочной научно-практической конференции (декабрь 2016) / Human Progress, - 2016. Том 2, № 3. - С. 1-8.
- 28) Положение по кадровой политике АО «Транснефть-Сибирь» Сургутского УМН за 2017 г.
- 29) Попова, Л.Г. Формирование имиджа работодателя как условие выживания в современных условиях // Материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (21 октября 2016 г.): в 3 ч. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т., Экономический факультет. – Пермь, 2016. Ч. 2. – С. 307-311.
- 30) Рудая, Е. А. Основы бренд-менеджмента: учебное пособие / Е. А. Рудая. – М.: Аспект-Пресс, 2006. – 175 с.
- 31) Самые дорогие бренды мира — 2016: рейтинг Forbes [Электронный ресурс] // Forbes. – 2016. URL: <http://www.forbes.ru/rating-photogallery/319907-samye-dorogie-brendy-mira-2015-reiting-forbes?photo=1> (Дата обращения: 20.10.2017).
- 32) Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. М.: Соцэкгиз. 1994. – 960 с.
- 33) Томилова, М.В. Модель имиджа организации / М. В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. — 1998. № 1. — С. 5-17.
- 34) Туркин, В. Энергоэффективность как часть стратегии «Транснефть – Сибири» / В. Туркин. URL: <https://t-i.ru/article/new/11732> (Дата обращения: 30.04.2018)
- 35) Управление персоналом: энциклопед. сл. / сост. А.Я Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 554 с.
- 36) Устав АО «Транснефть-Сибирь»
- 37) Хэнди, Ч. Время безрассудства: Искусство управления организации будущего / Ч. Хэнди. СПб.: Питер, 2001. - 288 с.
- 38) Черноталова, Е.В. Развитие человеческого капитала в условиях инновационной экономики / Е.В. Черноталова // Вестник КрасГАУ. – 2014. № 4. – С. 55-60.

- 39) Чуланова, О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом / О. Л. Чуланова, О. И. Припасаева // *Науковедение*. – 2016. Том 8, №2. – С. 1-24.
- 40) Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография / С.А. Шапиро. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011. – 152 с.
- 41) Шапкин, И.Н. Человеческий капитал: теория, исторический опыт и перспективы развития: монография / И.Н. Шапкин. — М.: РУСАЙНС, 2017. — 282 с.
- 42) Як Фитц-енц. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц. М.: Вершина, 2006. – 320 с.
- 43) Ambler, T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // *The Journal of Brand Management*. — 1996. Vol. 4, Issue 3. — P. 185-206.
- 44) Barrow, S. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work / S. Barrow, R. Mosley. — L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. – 172 p.
- 45) Becker, G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis / G.S Becker // *Journal of Political Economy*. – 1962. Vol.70, No.5, Part 2. — С. 9-49.
- 46) Bock, L. Work Rules: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead / L. Bock. Grand Central Publishing, 2015. – 416 p.
- 47) Boxall, P. F. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm / P. F. Boxall // *Human Resource Management Journal*. - 1996. № 3. – P. 59–75.
- 48) Dell, D. J. Engaging employees through your brand / D. J. Dell // *Conference Board Report*. - 2001. No. R-1288-01-RR. - P. 1-37.
- 49) Economic, industry and corporate trends [Электронный ресурс] // Cisco Systems. - URL: http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiuForesight2020_WP.pdf (Дата обращения 10.11.2017).
- 50) Employee Value Proposition [Электронный ресурс] // CEB Workforce Surveys. URL: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/talent-management/workforce-surveys/pdfs/ws-evp-datasheet-2016.pdf?pageRequestId=45e03e65-ded8-415c-9623-7a25a58a71e4> (Дата обращения 23.11.2017).
- 51) Employee Value Proposition [Электронный ресурс] // CEB Workforce Surveys. URL: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/talent-management/workforce-surveys/pdfs/ws-evp-datasheet-2016.pdf?pageRequestId=45e03e65-ded8-415c-9623-7a25a58a71e4> (Дата обращения 14.03.2018).
- 52) Employee Value Proposition [Электронный ресурс] // Talent Smoothie. URL: <https://talentsmoothie.com/ts1/wp-content/uploads/2017/05/employee-value-proposition-evp-factsheet-talentsmoothie-v2.pdf> (Дата обращения 29.11.2017).
- 53) Employer Value Proposition Development [Электронный ресурс] // Universum. URL: <https://universumglobal.com/employer-value-proposition-development/> (Дата обращения 15.11.2017).
- 54) Goswami, P. Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding / P. Goswami // *International Journal of Scientific and Research Publications*. - 2015. Vol. 5, Issue 12, - P. 263-264.
- 55) Grant, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation / R. M. Grant // *California Management Review*. – 1991. – P. 114–135.

- 56) Gultekin, E. What's the Value of Your Employment Brand [Электронный ресурс] // LinkedIn. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand> (Дата обращения 1.11.2017).
- 57) Heger, B. K. Linking the Employees Value Proposition to employee's engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study / B. K. Heger // Organization Development Journal. - 2007. - P. 121-132.
- 58) Hieronimus, F. Using Branding to Attract Talent / F. Hieronimus, K. Schaefer, J. Schroder // McKinsey Quarterly. — 2005. № 3. — P. 12-14.
- 59) Hill, B. The employment value proposition [Электронный ресурс] // Total rewards. – 2006. URL: <http://www.tandehill.com/pdfs/total-rewards.pdf> (Дата обращения 13.11.2017).
- 60) How to build a compelling employee value proposition [Электронный ресурс] // Willis Towers Watson. URL: <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/Newsletters/Europe/HR-matters/2014/01/Build-a-compelling-employee-value-proposition>. (Дата обращения 17.11.2017).
- 61) How to create a compelling Employee Value Proposition [Электронный ресурс] // Insync. URL: http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf (Дата обращения 3.12.2017).
- 62) Maslow, A. A Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. - 1954. P. 370—396.
- 63) Orrick, W.D. Recruitment, retention, and turnover of police personnel: reliable, practical, and effective solutions / W.D. Orrick. - Springfield: Thomas Pub. Ltd., - 2008. - 250 p.
- 64) Russia's Most Attractive Employers 2017 [Электронный ресурс] // Universum. – 2017. URL: <https://universumglobal.com/rankings/russia/> (Дата обращения 3.12.2017).
- 65) Schultez, T.W. Investment in Human Capital / T.W. Schultez. - NY: Free Press, - 1971. - 249 p.
- 66) Sullivan, J. Most Sourcing Is Painfully Dull — It's Time to Try Some Creative Approaches [Электронный ресурс] // Recruiting Intelligence. - 2012. URL: <https://www.ere.net/most-sourcing-is-painfully-dull-its-time-to-try-some-creative-approaches/> (Дата обращения 19.11.2017).
- 67) The war for talent / E. Michaels [et al.]. Boston: Harvard Business Press, - 2001. - 200 p.
- 68) World's Most Attractive Employers 2017 [Электронный ресурс] // Universum. URL: <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017/> (Дата обращения 20.10.2017).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета для работников АО «Транснефть-Сибирь»

Уважаемые сотрудники!

Вашему вниманию представлена анкета по измерению индекса вовлеченности персонала, целью которой является выяснение уровня удовлетворенности работой, общей атмосферой в компании и поддержки инициативы.

Выберите, пожалуйста, один ответ на каждый вопрос анкеты. Анкета анонимная.

1. Сколько лет вы работаете в АО «Транснефть-Сибирь»?

- Стажер
- Меньше года
- 1-2 года
- 3-5 лет
- Больше 5 лет

Удовлетворенность работника основными составляющими работы:

2. Согласны ли Вы с утверждением: «Мне комфортно работать в своем коллективе»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

3. Согласны ли Вы с утверждением: «Моя заработная плата в нашей компании меня устраивает»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

4. На Ваш взгляд, содержание работы и ежедневные задачи полностью соответствует Вашей должностной инструкции и основными обязанностям?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

5. Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивает график работы»?

- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен
 - Скорее не согласен, чем согласен
 - Не согласен
- 6. Согласны ли Вы с утверждением: «Я доволен дополнительным материальным стимулированием (премии, выплаты к праздникам т.д.)»?**
- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен
 - Скорее не согласен, чем согласен
 - Не согласен
- 7. Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивает расположение офиса»?**
- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен
 - Скорее не согласен, чем согласен
 - Не согласен
- 8. Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивают ресурсы для работы, которые предоставляет компания (техника, программное обеспечение и т.д.)»?**
- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен
 - Скорее не согласен, чем согласен
 - Не согласен
- 9. На Ваш взгляд, программа обучения и развития в компании способствует Вашему профессиональному и карьерному росту?**
- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен
 - Скорее не согласен, чем согласен
 - Не согласен
- 10. Согласны ли Вы с утверждением: «Меня регулярно информируют о корпоративных мероприятиях, в которых я с удовольствием стараюсь участвовать»?**
- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен

- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

Лояльность, то есть положительное отношение работников к организации:

11. Согласны ли Вы с утверждением: «Я горд работать именно в этой компании»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

12. На Ваш взгляд, компания находится в числе лидеров на рынке труда?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

13. Согласны ли Вы с утверждением: «Я знаком с миссией и ценностями своей компании и полностью их поддерживаю»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

14. Согласны ли Вы с утверждением: «Я останусь работать здесь, даже если мне предложат работу с небольшим повышением оклада в другой компании»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

Поддержка инициативы, то есть желание помогать, развиваться вместе с компанией, прикладывать усилия для достижения успеха:

15. Согласны ли Вы с утверждением: «Каждый сотрудник должен знать свои приоритетные задачи и выполнять их, не ожидая указаний от руководства?»

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

16. Согласны ли Вы с утверждением: «Я мотивирован перевыполнять план»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

17. Если у Вас есть идеи по улучшению показателей работы, Вы обязательно ими поделитесь с руководством и коллегами?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

18. Согласны ли Вы с утверждением: «Я интересуюсь работой своих коллег и помогаю им, если это необходимо»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

19. Согласны ли Вы с утверждением: «Я всегда хорошо отзываюсь о своей работе и компании в кругу близких друзей»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

Выявление наиболее важных атрибутов ценностного предложения работодателя:

20. Что вам нравится в компании АО «Транснефть-Сибирь» больше всего? Укажите

ТРИ главных составляющих:

- коллектив профессиональных и квалифицированных специалистов,
- заработная плата,
- возможности профессионального и личностного развития в компании,
- содержание деятельности (сложные, интересные задачи),
- социальные льготы, пенсионное обеспечение и т.д.
- премии, поощрения,
- программы обучения и развития,
- причастность к большому делу/изменению мира в лучшую сторону,

- мастер-классы, тимбилдинг, тренинги, корпоративы, профессиональные конкурсы,
 - условия для ведения здорового образа жизни,
 - признание руководством Ваших заслуг и награды,
 - другое,
-
-

21. Какова главная причина, по которой Вы не покидаете компанию АО «Транснефть-Сибирь»?

○ _____

22. Что мотивирует/может замотивировать (нужное подчеркнуть) Вас перевыполнять план/выполнять сверхурочную работу (может быть несколько вариантов)?

- денежные выплаты (премии, поощрения, бонусы),
 - нематериальные поощрения (награды, признание руководством Ваших заслуг),
 - динамичные и интересные задачи,
 - внутрикорпоративные конкурсы с призами,
 - другое,
-

Благодарим Вас за участие!

0-25% – очень низкая вовлеченность; сотрудник на грани ухода из компании, он не чувствует приверженности и лояльности к компании;

26-50% – низкая вовлеченность; сотрудник испытывает чувство неопределенности, подавленности относительно рабочих процессов и событий в компании, однако чувствует принадлежность к компании и не готов ее покидать;

51-75% – вовлеченность выше среднего; сотрудник понимает цели, задачи и ценности компании, но не полностью их поддерживает и не готов участвовать в корпоративных мероприятиях, существует неуверенность, не полная удовлетворенность корпоративными процессами;

76-100% – высокая вовлеченность; сотрудник понимает и поддерживает цели, задачи, ценности компании, лоялен и чувствует приверженность к компании, готов помогать в достижении общих целей, прилагая максимум усилий.

Индексы вовлеченности по вопросам

Вопрос	Индекс вовлеченности
Согласны ли Вы с утверждением: «Мне комфортно работать в своем коллективе»?	0,7
Согласны ли Вы с утверждением: «Моя заработная плата в нашей компании меня устраивает»?	0,8
На Ваш взгляд, содержание работы и ежедневные задачи полностью соответствует Вашей должностной инструкции и основными обязанностям?	0,85
Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивает график работы»?	0,2
Согласны ли Вы с утверждением: «Я доволен дополнительным материальным стимулированием (премии, выплаты к праздникам т.д.)»?	1
Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивает расположение офиса»?	1
Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивают ресурсы для работы, которые предоставляет компания (техника, программное обеспечение и т.д.)»?	1
На Ваш взгляд, программа обучения и развития в компании способствует Вашему профессиональному росту?	1
Согласны ли Вы с утверждением: «Меня регулярно информируют о корпоративных мероприятиях, в которых я с удовольствием стараюсь участвовать»?	0
Согласны ли Вы с утверждением: «Я горд работать именно в этой компании»?	0,75
На Ваш взгляд, компания находится в числе лидеров на рынке труда?	0,9
Согласны ли Вы с утверждением: «Я знаком с миссией и ценностями своей компании и полностью их поддерживаю»?	0,25
Согласны ли Вы с утверждением: «Я останусь работать здесь, даже если мне предложат работу с небольшим повышением оклада в другой компании»?	0,7
Согласны ли Вы с утверждением: «Каждый сотрудник должен знать свои приоритетные задачи и выполнять их, не ожидая указаний от руководства?»	1
Согласны ли Вы с утверждением: «Я мотивирован перевыполнять план»?	0,45
Если у Вас есть идеи по улучшению показателей работы, Вы обязательно ими поделитесь с руководством и коллегами?	1
Согласны ли Вы с утверждением: «Я интересуюсь работой своих коллег и помогаю им, если это необходимо»?	0,7
Согласны ли Вы с утверждением: «Я всегда хорошо отзываюсь о своей работе и компании в кругу близких друзей»?	0,85

Составлено автором

Результаты ответов по вопросам о ценностном предложении работодателя

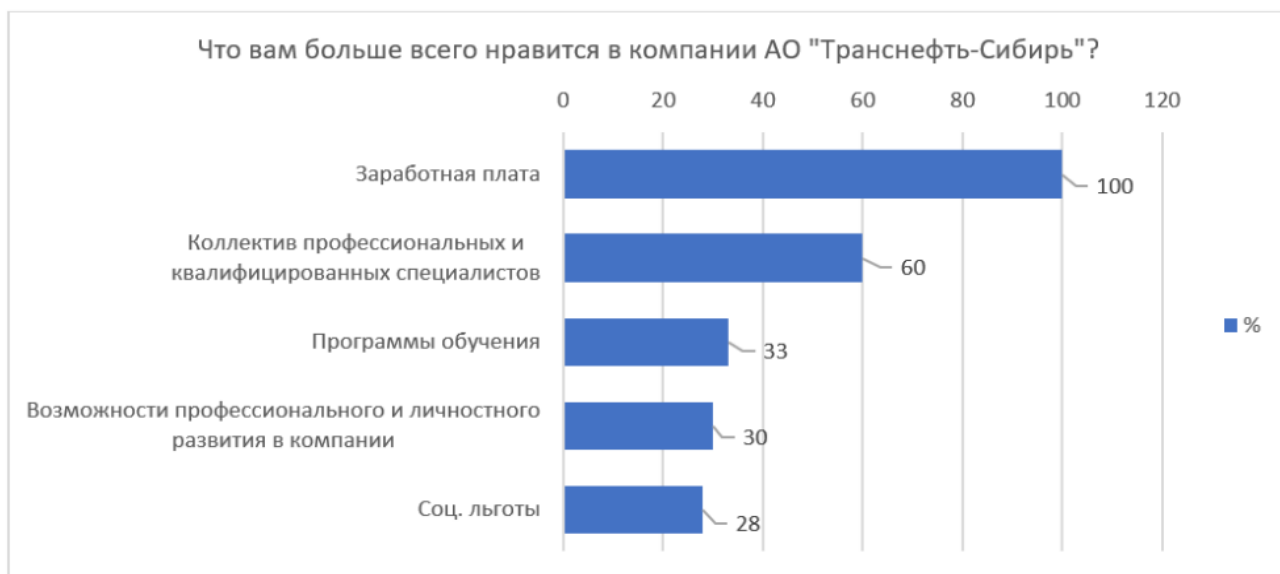


Рисунок 1 Распределение ответов на вопрос «Что Вам больше всего нравится в компании АО «Транснефть-Сибирь»»

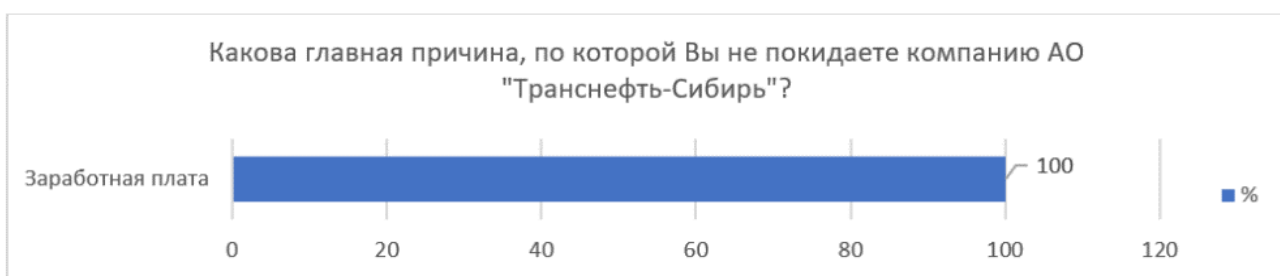


Рисунок 2 Распределение ответов на вопрос «Какова главная причина, по которой Вы не покидаете компанию АО «Транснефть-Сибирь»»



Рисунок 3 Распределение ответов на вопрос «Что мотивирует Вас перевыполнять план/выполнять сверхурочную работу»»

Анализ отзывов в сети интернет и СМИ о компании АО «Транснефть-Сибирь» как о работодателе

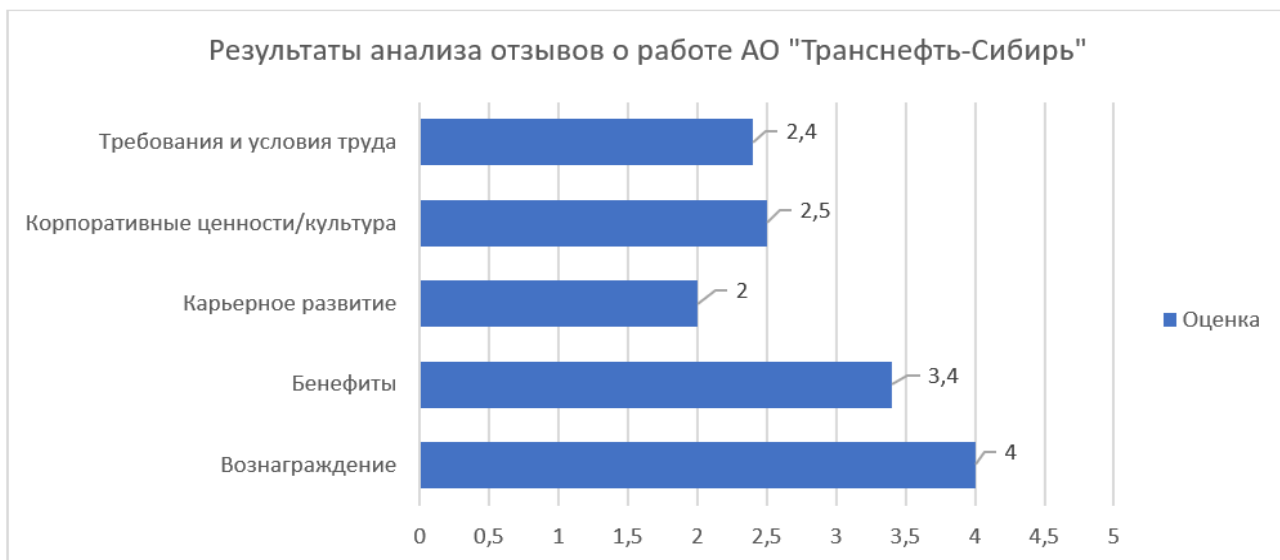


Рисунок 4 Распределение отзывов по категориям и их оценка

Авторы комментариев: инженеры, ведущие специалисты, экономисты, менеджеры по персоналу.

Просмотрено отзывов: 200

Среднеарифметическая оценка составлена по источникам:

- ▶ <https://otrude.net/>
- ▶ <https://ru.indeed.com/>

Таблица 2

Распределение наиболее повторяющихся отзывов по категориям и тональности

Содержание комментария	Положительный	Отрицательный
Вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> ▶ высокая заработная плата ▶ стабильная выплата 	-
«Бенефиты»	<ul style="list-style-type: none"> ▶ хороший социальный пакет ▶ ДМС, 13 премия и премии к праздникам 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ переработку не всегда платят, выходные не оплачивают
Карьерное развитие	-	<ul style="list-style-type: none"> ▶ карьерного роста нет из-за бюрократии и «кумовства»
Корпоративные ценности/культура	<ul style="list-style-type: none"> ▶ отличный коллектив квалифицированных специалистов 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ «кумовство», скидывают чужие обязанности – «за ворота» ▶ суть работы - прикрыться бумажкой, всё делается и проводится формально на бумаге, в реальности ничего нет

Продолжение таблицы

		<ul style="list-style-type: none"> ▶ руководители отдают поручения, противоречащие всякому смыслу ▶ нет никакой согласованности между выполнением команд высших руководителей ▶ отвратительная атмосфера в компании - каждый сам за себя ▶ руководители работу свою не знают, перекалывают на подчиненных, которые вынуждены делать всю работу самостоятельно
Требования и условия труда	<ul style="list-style-type: none"> ▶ оборудование в основном современное (или идет модернизация) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ вместо того, чтобы выполнять свои обязанности, согласно должностной инструкции, приходится делать работу совсем не свойственную занимаемой должности (к примеру - инженера и мастера кидают снег, укладывают щебенку граблями) ▶ повсеместно идет нарушение законодательства РФ ▶ построили жилье для сотрудников, а у домов, в которые заселили сотрудников, крыша течет, на стенах плесень, окна все свистят, подоконники дырявые ▶ отдел охраны труда занят поиском формальных нарушений и констатацией фактов вместо того, чтобы предотвращать несчастные случаи ▶ очень большие переработки, которые не оплачиваются, про личную и семейную жизнь можно забыть, на это не хватает времени и сил

Составлено автором

Источники:

- ▶ <https://pravda-sotrudnikov.ru/>
- ▶ <https://antijob.net/>
- ▶ <https://otrude.net/>
- ▶ <https://ru.indeed.com/>

Exit-анкета для уволенных специалистов

Уважаемые специалисты!

Вашему вниманию представлена анкета причин увольнения. Пожалуйста, внимательно ознакомьтесь с положениями анкеты и выберите наиболее подходящий для Вас вариант ответа.

1) На Ваш взгляд, что самое ценное и важное в компании?

- Стабильность
- Перспективы роста и развития
- Профессионализм руководителей
- Дружественные взаимоотношения в коллективе
- Материальное стимулирование
- Нематериальное стимулирование (награды, поощрения руководства и т.д.)
- Другое, _____

2) Выберите цифру от 1 до 5 для обозначения Вашего отношения к предложенным индикаторам.

Когда я начинал_а работу в компании была напряженная, негативная атмосфера	1 2 3 4 5	Когда я начинал_а работу в компании была создана доброжелательная атмосфера
Я не был_а проинформирован_а о целях, ценностях и корпоративной культуре компании	1 2 3 4 5	Отдел кадров сразу проинформировал меня о целях, ценностях и корпоративной культуре компании
Процедура адаптации не была проведена, интеграции в коллектив не было	1 2 3 4 5	Отдел кадров провел процедуру адаптации, мне назначили наставника и познакомили с коллегами
Отдел кадров не объяснил условий работы и начисления заработной платы	1 2 3 4 5	Отдел кадров полностью объяснил условия работы и начисления заработной платы
Мои должностные обязанности не соответствовали реальной работе	1 2 3 4 5	Мои должностные обязанности полностью соответствовали реальной работе
Расположение офиса, рабочее место, ресурсы (техника, оборудование, ПО и т.д.) оставляют желать лучшего	1 2 3 4 5	Расположение офиса, рабочее место, ресурсы (техника, оборудование, ПО и т.д.) на высоком уровне
Компания не уделяет внимания обучению работников, программы развития не способствуют карьерному и профессиональному росту	1 2 3 4 5	Компания постоянно совершенствует систему обучения, программы развития способствуют карьерному и профессиональному росту

Продолжение таблицы

Руководство в малой степени обращало внимание на мои достижения, авторитарный стиль руководства	1 2 3 4 5	Руководство в полной мере поощряло за мои достижения, атмосфера «семьи»
Компания значительно слабее своих конкурентов на рынке труда	1 2 3 4 5	Компания значительно сильнее своих конкурентов, лидер на рынке труда
У меня не было возможности проявить инициативу и предложить пути повышения качества рабочих процессов	1 2 3 4 5	У меня были возможности проявить инициативность и повлиять на повышение качества рабочих процессов
Компания не уделяет внимания материальному и нематериальному мотивированию работников (небольшой социальный пакет)	1 2 3 4 5	Компания уделяет внимание материальному и нематериальному мотивированию работников (достойный социальный пакет)
Я не буду рекомендовать своим знакомым работать в данной компании	1 2 3 4 5	Я буду рекомендовать работу в данной компании своим знакомым

Составлено автором

3) Расскажите, пожалуйста, что послужило главной причиной ухода из компании?

Укажите уточняющий комментарий, почему для Вас это важно.

Причина	Ваше решение (+)	Комментарий
Размер заработной платы		
Желание сменить сферу деятельности		
Социально-психологический климат в коллективе		
Организация условий труда		
График работы		
Удаленность от дома		
Наличие частых командировок		
Взаимоотношения с руководителем		
Карьерное продвижение и развитие в компании		
Переход на работу в рамках компании в другое подразделение		
Перемена места жительства		
Уход за ребенком		
Уход за членом семьи		
Семейные обстоятельства		
Другое		

Составлено автором

4) Уточните, пожалуйста, что могло бы быть сделано, чтобы предотвратить Ваш уход?

Благодарим Вас за участие в опросе и оказанную помощь по улучшению работы в компании!