

Санкт-Петербургский государственный университет

АКБЮЛ Мехмет Ибрагимович

HR-БРЕНД В ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа

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

Научный руководитель: к.э.н.,
доцент ЛУКИЧЕВА Татьяна Алексеевна

Рецензент: АРТЕМОВА Диана Игоревна,
ассистент, кафедра экономики
исследований и разработок

Санкт-Петербург
2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. HR – БРЕНД В ОРГАНИЗАЦИИ. ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОНЯТИЯ И СУЩНОСТЬ.....	5
1.1. HR – бренд: определения, функции, структура, процесс эволюции.....	5
1.2. Основные этапы формирования HR – бренда в организации.....	12
1.3. Формирование HR-бренда малого бизнеса	17
1.4. Систематизированное управление персоналом в организации, как элемент формирования HR-бренда.....	20
1.5. Способы повышения эффективности персонала и методы ее оценки в системе HR – бренда.....	26
Выводы по главе:	29
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ООО «ОГМ» И ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ HR-БРЕНДА	32
2.1. Характеристика предприятия и анализ ее системы управления	32
2.2. Анализ финансовой документации и документации кадрового делопроизводства..	38
2.3. Оценка взаимодействия системы управления человеческими ресурсами с брендом работодателя.....	42
2.4. Разработка предложений по формированию HR –бренда на предприятии	51
Выводы по главе:	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЯ	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Современная действительность и необходимость в повышении эффективности деятельности компании требуют принципиально нового взгляда на процесс поиска, привлечения и удержания на позициях высококвалифицированных кадров. Бренд компании как работодателя на рынке труда существует и зависит от усилий компании, направленных на его создание или развитие. При решении повысить свой HR – бренд, компании нужно формировать мероприятия по совершенствованию отдельных элементов данного бренда: как для сотрудников, так и для соискателей. Этот путь наиболее экономически выгоден, поскольку компания получает ряд преимуществ и становится более конкурентоспособной.

Тема формирования грамотного HR – бренда разработана и глобально рассмотрена в работах зарубежных и российских авторов: С. Ллойда, С. Бэрроу и Р. Мосли, Б. Минчингтона, П. Херси и К.Бланшара, Р.Е. Мансурова, Т.Ю. Арьковой, Н. Освицкой. А. Мичуриной и др.

Создание и внедрение качественно разработанного HR – бренда предприятия, грамотное управление им, позволяет организации прийти к следующим преимуществам:

- снижается текучесть кадров;
- повышается уровень лояльности сотрудников;
- облегчается поиск и привлечение высококвалифицированных кадров, увеличивается процент качественных входящих резюме, снижается процент нерелевантных резюме;
- уменьшаются расходы и сокращаются сроки на закрытие позиций;
- растет уровень дохода, рентабельности, удовлетворения и лояльности клиентов организации;
- компания приобретает устойчивое положение в период экономических спадов.

Таким образом, построение грамотного HR – бренда несет неоспоримый вклад в развитие и повышение эффективности организации в целом и системы управления человеческими ресурсами в частности.

Цель исследования

Основываясь на современных методиках и подходах к оценке HR – бренда организации, провести анализ наличия HR – бренда в компании ООО «ОГМ» и разработать предложения по его формированию.

Задачами исследования являются:

- определить понятие HR – бренда, его структуру, цели и функции;

- рассмотреть основные этапы формирования HR – бренда в современной организации;
- проанализировать возможности формирования HR-бренда в малых предприятиях;
- рассмотреть систематизированное управление персоналом в организации и определить его особенности, как элемента формирования HR-бренда;
- разработать предложения по формированию HR –бренда на конкретном предприятии.

Объект исследования

Объект исследования представляет собой HR – бренд организации в компании ООО «ОГМ».

Предметом исследования выступают методики и подходы к формированию и развитию HR – бренда организации.

ГЛАВА 1. HR – БРЕНД В ОРГАНИЗАЦИИ. ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОНЯТИЯ И СУЩНОСТЬ

1.1. HR – бренд: определения, функции, структура, процесс эволюции

Очевидно, что значительный вклад в формирование и развитие бренда компании вносят специалисты по коммуникациям. Когда же речь заходит о HR-бренде работодателя, то не все так однозначно. Вопросы брендинга работодателя находятся на стыке зон ответственности департамента персонала и специалистов компании, отвечающих за коммуникационную стратегию. Одни отлично разбираются в вопросах управления персоналом, особенностях подбора кадров, знают целевую аудиторию, но очень далеки от сферы коммуникации и имеют лишь общее представление о современных инструментах и методах коммуникации. Другие же, профессионально выстраивающие коммуникационную политику компании, но слабо разбираются в вопросах управления персоналом и реалиях современного рынка труда. Обе стороны должны приложить определенные усилия для выстраивания диалога и организации совместных действий по созданию и развитию бренда компании как работодателя.

Рассматривая HR-бренд предприятия по аналогии с брендом товара, выявляются следующие особенности: соискатель работы в данном случае выступает в качестве «клиента», а компания в свою очередь предоставляет ему специфический «товар» с основными и дополнительными ценностями. К основным (базовым) ценностям можно отнести делегирование работнику полномочий за определенную заработную плату. По поводу дополнительных ценностей на сегодняшний день нет единых разработанных параметров. Но именно в этой области и лежат ценности, предлагаемые HR-брендом.

Как понятие термин «бренд работодателя» возник в 1996 г. благодаря публикации Саймона Бэрроу в журнале «Journal of Brand Management». В данной статье автор определяет HR-бренд как «совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем отождествляемых с ним»¹. Интерес к нему активно развивается в России с тех пор, как компания «HeadHunter» запустила проект премии «HR-бренд» (с 2006 г.). Поскольку в России данная организация предоставляет разнообразные ресурсы по поиску работы, то и продвижение этого понятия, в первую очередь, касалось вопросов подбора персонала.

Существует много современных определений термина HR-бренд. С. М. Иванова определяет его как «известный образ, который сложился у работающих и потенциальных

¹ Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами. — Группа ИДТ, 2007. — С.14

сотрудников организации, общественности, представителей профессионального сообщества, рекрутинговых компаний, государственных служб (например, занятости), коммерческих компаний, относительно организации, обладающей уникальными качественными характеристиками на рынке труда, доведенными до сознания существующих и потенциальных сотрудников таким образом, чтобы единожды поступив на работу в данной организации, они стали ее приверженцами»².

Арькова Т. Ю. в статье «Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга» рассматривает брендинг как совокупность признаков: «Система транслируемых внешней и внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации, как о работодателе»³.

Западные специалисты также HR-бренд как систему неких ценностей. С. Ллойд представляет его как «совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает ее привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнеров, потенциальных сотрудников и т.д.»⁴, а П. Хиггинс и А. Уокер как «совокупность признаков (часто неосознаваемых), которые делают организацию особенной и привлекательной для сотрудников и соискателей, способствуют установлению связи между ними, обеспечивают эффективную работу персонала»⁵.

На основе анализа различных подходов к определению данного термина, можно сделать вывод, что HR-бренд представляет собой целенаправленно созданный имидж предприятия на рынке труда, основанный на его общем образе как работодателя. Высокий экономический эффект проявляется только от качественно разработанных сильных HR-брендов.

«HR-брендинг (HR Branding) — это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли и удержания существующих»⁶.

К элементам HR-бренда можно отнести следующие:

² Иванова С. М. Оценка стоимости бренда работодателя // Составляющие научно-технического прогресса. — 2012. — № 4. — С. 3

³ Арькова Т. Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2011. — № 1. — С. 63

⁴ Lloyd, S. Brangin from the inside out (англ) / S. Lloyd // Business Review: журнал. — 2002. — Т. 24. — №10 — С.64

⁵ Walker P, Higgins A. Employer branding; a no-nonsense approach. London: GuideCIPD. 2007. [Электронный ресурс] URL: <http://www.cipd.co.uk> (дата обращения: 10.12.2017).

⁶ Армстронг Майкл, Практика управления человеческими ресурсами/ пер. с англ. Малкова И. - Питер, 2017. — С.281

«1. Ценности компании. Иначе говоря, корпоративные ценности. Это принципы и установки, объединяющие сотрудников и исключаяющие рабочие нарушения.

2. Традиции компании. Под традициями понимаются образцы поведения, отношений и деятельности, принадлежащие компании и охраняемые общественным мнением. К корпоративным традициям могут относиться различные инструменты управления персоналом.

3. Внутренние коммуникации. К ним относится культура взаимоотношений между персоналом. Это те нормы этики, которыми пользуются сотрудники в процессе взаимодействия между собой и в командной работе. Само собой разумеется, что дружный рабочий коллектив вызывает желание в нём работать, а это положительно сказывается на HR-бренде фирмы.

4. Компетенции персонала. К ним относится готовность и способность работника решать профессиональные задачи конкретной сложности, которые требуют специальные знания, умения и способности их применения в практической деятельности в различных ситуациях. Качество выполнения должностных обязанностей конкретным сотрудником предопределяет его собственный имидж, а качество выполнения своих обязанностей всеми сотрудниками обуславливает HR-бренд фирмы.

5. Стиль управления. Здесь подразумевается особенности стилей управления подчиненными, причём по многочисленным опросам самым ценным аспектом в процессе управления в менеджере подчиненные называют справедливость, порядочность и честность.

6. Перспективы профессионального и карьерного роста. Данный компонент связан с кадровой политикой организации. Многих потенциальных и существующих сотрудников, без сомнения, интересует повышение своей профессиональной квалификации и существующие особенности продвижения по карьерной лестнице в фирме. Чем больше предоставляется таких возможностей, тем выше HR-бренд компании.

7. Имидж компании. Привлекательный имидж во внешней среде помогает компании бороться за лучшие кадры, необходимые для совершенствования компании»⁷.

Для разработки HR-бренда необходимо анализировать факторы, влияющие на его силу.

К внешним факторам, оказывающим прямое и косвенное воздействие на бренд компании как работодателя, можно отнести законодательную систему, вопросы экспорта и импорта, отношения между государствами, влияние профсоюзов, научных и инновационных организаций и инвесторов, рост конкуренции, запросы потребителей и т.д.

⁷ Никишина А.Ю. Сущность, создание и продвижение HR-бренда современных организаций - журнал SCI-ARTICLE, №52 07.12.2017 – С.3

Элементами среды косвенного воздействия являются международное, экономическое и социокультурное окружение, экологические и политические факторы, состояние науки и техники, а также ценностная ориентация общества и его восприимчивость к идеологии компании.

К факторам внутренней среды относится психологический климат в компании, квалификация сотрудников, система управления, система внутреннего обучения персонала, общая инфраструктура и т.д.

Если отследить тренды в развитии самой премии «HR-бренд», то становится очевидным, что изначально доля проектов, ориентированных на рекрутмент, была велика. В первую очередь они касались вопросов подбора молодых сотрудников — студентов и выпускников вузов. Дело в том, что рынок труда к тому моменту уже стал рынком кандидата, а для успешной «охоты» за лучшими выпускниками нужны были иные методы как, например, интеграция технологий массового рекрутмента (с использованием более глубоких технологий оценки) и маркетинговых коммуникаций. Именно тогда компании впервые задумались о необходимости управлять своим имиджем на рынке труда.

До сих пор запуск практически всех программ в области создания бренда и управления им начинается с внешнего позиционирования.

Область применения HR-бренда значительно шире, и его важность для работы с аудиторией сотрудников компании неоспорима. Учитывая тенденции последних лет, когда фирмы приостанавливали набор персонала, параллельно увеличивая требования к эффективности его работы, производительности труда, ценность HR-бренда в системе HR-инструментов значительно возросла. 2014-2015 гг. являются, по сути, годами роста эффективности организаций, заботы о тех, кто в них работает. Это очень заметно и на примере премии «HR-бренд», которая была вручена компаниям — победителям по итогам проектов, реализованных в 2014 г. Подавляющее большинство проектов, связанных с управлением HR-брендами, ориентированы именно на внутренние бизнес-процессы: адаптацию, развитие, обучение, мотивацию, корпоративную культуру.

Елена Емеленко, руководитель созданного HeadHunter консалтингового центра по работе над имиджем работодателя, проводя в то же время исследования в области использования HR-бренда Российскими организациями, пришла к следующим выводам:

«У 54 % опрошенных HR-специалистов и менеджеров российских компаний HR-брендинг значит отдельной задачей. У многих она к тому же состоит из нескольких частей. Так, удержанием и вовлечением сотрудников занимаются в 82 % компаний, а задачи рекрутмента стоят перед 81 % HR-отделов. Представители 34 % компаний заявили, что

имеют коммуникационную стратегию продвижения HR-бренда. Однако что именно передавать в массы знают лишь в четверти компаний — здесь уже есть ценностное предложение. Очевидно, что для российских компаний исследование HR-бренда и разработка ценностного предложения пока ещё вопрос будущего — это примерно в 1,5–2 раза чаще обдумывают, чем делают»⁸.

Также Е. Емеленко провела опрос в целях исследования состояния HR-бренда в Российских компаниях (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Результаты опроса руководителей Российских компаний о формировании HR-бренда

Опрос руководителей Российских компаний показал, что предприниматели стали уделять внимание вопросу HR-бренда, однако пока что его формирование находится на начальных этапах. Также можно проследить, что большее внимание уделяется формам коммуникации, не смотря на то, что для успешного HR-брендинга необходимо начинать с исследований и разработки стратегии.

Постепенная эволюция, расширение границ применения HR-бренда за пределы использования на внешнем рынке труда с поэтапной интеграцией во внутреннюю жизнь компании, влияние на ключевые HR-процессы — это характерные особенности нынешней ситуации. Такие тенденции не случайны, поскольку в бизнесе существуют приоритеты, под которые подстраиваются все инструменты в области управления персоналом. Для того чтобы понять, какие возможности есть у бренда работодателя, необходимо рассмотреть эту тему подробнее.

⁸ Елена Емеленко, HR-брендинг в России накануне 2015 года, 10.12.2014 - [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-journal.ru/requirement/> (Дата обращения 07.05.2018)



Рисунок 1.2 - Модель HR-бренда компании

У специалистов, изучающих проблемы формирования брендинга на рынке труда в первых рядах по популярности находится модель HR-брендинга, разработанная американскими исследователями С. Тику и К. Бакхаусом. (рис. 1.2)

Она состоит из двух основных блоков:

- то, как воспринимается компания потенциальными работниками;
- то как реально относятся работники к бренду компании.

«Восприятие бренда компании-работодателя на основе косвенного знания о нем формирует у потенциального сотрудника определенные ассоциации с данным брендом, как позитивные, так и негативные. Положительный имидж, основанный на позитивных ценностных ассоциациях, как правило, формируется в результате активной деятельности компании на рынке труда, ее позиционирования как привлекательного работодателя. В результате организации проще привлечь большее количество кандидатов для дальнейшего отбора. Следовательно, первоочередной задачей брендинга компании-работодателя является привлечение кандидатов с рынка труда.

Бренд работодателя влияет на корпоративную культуру и организационную идентичность компании. В первом случае он привносит в систему корпоративных ценностей дополнительные (экономические, психологические, функциональные) элементы, связанные с работой сотрудника в компании. Во втором усиливает внутриорганизационную сплоченность, эмоциональную привязанность сотрудников к организации. Таким образом, синтезируется новое понятие корпоративной идентичности»⁹.

Теория корпоративной идентичности зародилась во второй половине XX века, за это время её оценки и акценты неоднократно менялись. Но только в современных условиях, на

⁹ 10. Несолена О. В., Агишева А. В., Кулеша Э. В. Особенности формирования HR-бренда современной финансовой организации: российский и зарубежный опыт // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 457

фоне интенсификации социальных перемен, корпоративная идентичность вышла за рамки маркетинговых и рекламных функций и становится одним из значимых направлений менеджмента. Новое положение корпоративной идентичности объясняется:

- ослаблением роли традиционных идентичностей в жизни, как отдельного человека, так и общества в целом;
- увеличивающейся индивидуализацией и дифференциацией общества;
- появлением новых возможностей для самореализации и самоидентификации личности;
- развитием маркетинговых коммуникаций и брендинга, оказывающих все большее влияние на формирование представлений о приоритетах и ценностях;
- утверждение новых форм интернет-общения, позволяющих пользователю создавать виртуальную идентичность, иногда находящуюся в противоречии с реальной жизнью;
- внутренней потребностью личности в идентификации и поиске новых форм идентификаций, одной из которых становится идентификация с компанией или организацией;
- изменениями, обусловленными процессами интернационализации и глобализации экономики, ростом международной кооперации и сотрудничества;
- сложностью и противоречивостью процесса формирования гомогенной корпоративной идентичности, подразумевающего учет всего спектра доминант и факторов социализации;
- необходимостью не только формировать корпоративную идентичность, но и совершать управление ею, контроль и перманентный анализ.

«Корпоративная идентичность (от лат. corporatio – объединение и от лат. identicus – тождественный, одинаковый) – результат отождествления сотрудниками или отдельными организационными структурами себя как части организации с признанием ее философии, норм и правил поведения»¹⁰. Создание корпоративной идентичности осуществляется посредством комплекса стратегий проработки имиджа, развитием комплекса коммуникаций и основывается на ознакомлении целевой аудитории с целями компании, направлениями ее деятельности.

В итоге руководство компании нацелены на повышении эффективности труда за счет повышения лояльности работников к бренду организации.

¹⁰ Арькова Т. Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2011. — № 1. — С. 64

Ко второй задаче HR-бренда можно отнести повышение лояльности работников к организации, что впоследствии повлияет на эффективность их работы. Поэтому, К. Бакхаус и С. Тику считают, что бренд компании как работодателя имеет два явных актива — ассоциации с разработанным брендом и лояльность к нему.

«Кадровая политика организации формирует систему ценностей бренда работодателя, которые в дальнейшем транслируются потенциальным и работающим сотрудникам с помощью инструментов коммуникационной политики. Помимо экономических, психологических и функциональных ценностей выделяют также общеорганизационные атрибуты, влияющие на восприятие бренда компании работодателем потенциальными и работающими сотрудниками. К этим атрибутам можно отнести позицию компании на рынке, ее потребительский и корпоративный бренды, стабильность компании, масштабы ее операционной деятельности, персональный имидж топменеджмента»¹¹.

В итоге HR-бренд поддерживает и усиливает организационную идентичность, создавая у работников эмоциональную привязанность к фирме и вовлекая их в стремление работать на благо общего дела и оставаться частью данного коллектива.

1.2. Основные этапы формирования HR – бренда в организации

Для создания и продвижения бренда компании как работодателя необходимо осуществить мероприятия брендинга. Это работа с ее репутацией, основная цель которой — привлечение и удержание персонала. Брендинг компании - работодателя помогает сформировать у целевой аудитории целостное восприятие организации как уникального и привлекательного работодателя.

Первым этапом разработки HR-бренда выступает стратегический анализ рынка труда, для определения основных элементов бренда. На данном этапе проводится сегментирование рынка, исходя из определенных целевых групп, по выбранным признакам (профессиональным, половым, возрастным и т.д.) и анализируется восприятие ими образа компании как работодателя (в основном в виде анализа заполненных анкет и поведенных интервью).

«На основе проведенного опроса разрабатывается концепция (содержание) бренда компании, включающая набор характеристик (утверждений), раскрывающих образ организации как привлекательного работодателя. Эти характеристики должны отражать причины выбора соискателем компании среди других потенциальных работодателей, ценности, возможности и блага, которые фирма предлагает сотруднику. Индивидуальность

¹¹ Бруковская, О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании./ Бруковская О., Осовицкая Н. // – СПб.: Питер, 2011. – С.174

бренда работодателя связана с формированием у целевой группы уникальной комбинации ассоциаций с организацией как с привлекательным работодателем на основе восприятия ее образа в процессе непосредственного взаимодействия с сотрудниками организации (например, в процессе прохождения интервью либо при деловых встречах в профессиональной среде), либо опосредованно (при изучении корпоративного сайта, ознакомлении с корпоративными изданиями, рекламными материалами, отзывами в СМИ)»¹².

Engagement («вовлечение») является одной из технологий бренда работодателя. Работники компании становятся целевой аудиторией, для которой разрабатывается социальный бренд предприятия. Вовлеченность сотрудников в представление о бренде начинается с показателя «узнаваемость» — сотрудники организации должны знать о существовании стратегии бренда. Они должны понимать стратегию, свою роль в ней и быть полностью приверженными жизни бренда. Максимально правильным является поведение персонала, поддерживающее стратегию бренда. Каждому специалисту необходимо четко понимать, что значит жить брендом, осознать необходимую специфику поведения и научиться отображать ее изо дня в день. Со стороны подразделения маркетинга в организации необходимы четкий контроль и корректировка созданного отображения. Для этого, как правило, раз в год проводят массовый опрос персонала (анонимно, для получения наиболее достоверных сведений), содержащий основные вопросы, касающиеся знания основного сообщения бренда компании; знания целевой аудитории; знания сотрудниками истории организации, ее миссии, основных целей; уровня удовлетворенности сотрудников работой в организации.

Фундаментом формирования HR-бренда являются миссия, ценности, корпоративная стратегия, кадровая стратегия. HR-бренд – это важная часть корпоративного бренда компании. Исследования показывают высокую корреляцию между лояльностью потребителей к продукции или услугам компании и их желанием работать в данной компании. В то же время негативная информация (скандалы, связанные с товарами или услугами компании) также сильно влияют на восприятие компании как работодателя. Если имеется негативный опыт, связанный с трудоустройством в компанию, лояльность к продукции или услугам также снижается.

Различные авторы приводят свои классификации этапов построения HR-бренда, так, например, Р. Е. Мансуров в своей книге «HR-брендинг. Как повысить эффективность

¹² Там же, С.178

персонала» выделяет 22 этапа¹³, другие теоретики — меньше. Основываясь на исследования Н. А. Осовицкой, определяется пять основных этапов построения HR-бренда¹⁴.

Первым этапом является подготовка. Необходимо определить цели с учётом общей стратегии, ценностей, стратегии в области персонала, провести интервью с топ-менеджерами. На данном этапе важно определиться с задачами, которые необходимо решить в результате этой работы – повысить вовлеченность персонала, удержать лучших сотрудников, увеличить поток соискателей и т.д. Далее выделяются целевые аудитории, формируется рабочая группа, согласуются бюджет и необходимые ресурсы для реализации данного проекта. При этом в рабочую группу должны войти не только специалисты по работе с персоналом, но и маркетологи, PR-специалисты, руководители структурных подразделений.

Второй этап – исследование. Изучение восприятия бренда работодателя целевыми аудиториями. Внешняя аудитория – кандидаты, соискатели, студенты, партнёры на рынке труда, бывшие сотрудники и т.д. и внутренняя – работающие сотрудники. Нужно провести фокус-группы, анкетирования, мониторинг информации о компании в сети Интернет, проанализировать внутренние документы, каналы коммуникаций с целевой аудиторией, корпоративные СМИ и т. д.

На этом же этапе проводится анализ конкурентов на рынке труда. Изучается информация о позиционировании конкурентов: описание вакансий, видеоролики о компаниях, сайты компаний-конкурентов и др. Стоит отметить, что речь идёт не только о компаниях, которые конкурируют за клиентов, но и о тех, кто ориентируется при поиске сотрудников на соискателей, представляющих ту же целевую аудиторию.

По результатам опроса компанией «HeadHunter» в 2016 году российские менеджеры по подбору персонала считают самыми эффективными инструментами диагностики HR-бренда опросы текущих сотрудников, интервью с сотрудниками, опросы соискателей, мониторинг репутации компании в сети Интернет, а также exit-интервью¹⁵ (рис.1.3). Выбор инструментов зависит от целей и задач, которые компания хочет решить при реализации данного проекта.

¹³ Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: БВХ-Петербург, 2011. – С.11

¹⁴ Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России [Электронный ресурс] – Библиотека группы компаний HeadHunter, 2012.

¹⁵ HeadHunter [Электронный ресурс] URL: <https://hh.ua/article/17662> (Дата обращения: 10.12.17)

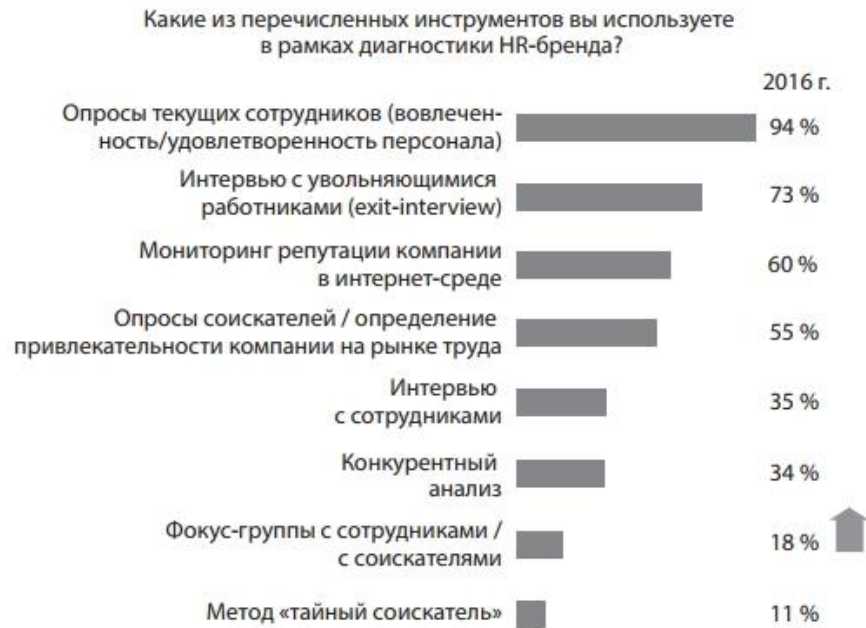


Рисунок 1.3 – Результаты опроса по выбору приоритетных инструментов диагностики HR-бренда

Третий этап – позиционирование. На данном этапе определяется общая концепция бренда работодателя, креативная концепция, визуальные образы, формулируются EVP.

Особое внимание на этапе формирования бренда следует уделить разработке ценностного предложения для работника. «EVP (Employment Value Proposition, или Ценностное Предложение Работодателя) – это ценностное предложение работнику, которое является отражением того, что представляет собой компания, и как она хочет выглядеть на рынке. Это предложение, которое организация делает сотрудникам и привлекательным для неё кандидатам».

Разработанное предложение условий труда передается целевой аудитории на внешнем и внутреннем рынке труда посредством комплекса маркетинговых коммуникаций (реклама в Интернете, профильных изданиях, презентации для студентов местных учебных заведений, участие в ярмарках вакансий, продвижение корпоративного сайта).

«Обычно в структуру EVP входит около 6 блоков и более 35 атрибутов. Наиболее распространенными из них являются следующие:

- компания (атрибуты: отрасль/индустрия; организационный размер; положение на рынке; продукт/качество обслуживания; технологический уровень; этика и ответственность);
- люди (атрибуты: система управления персоналом; уровень коллег, менеджеров и руководства; особенности корпоративной культуры);
- работа (атрибуты: масштаб задач; уровень клиентов; инновации; признание; баланс работы и личной жизни);

- вознаграждения (атрибуты: компенсации; бенефиты);
- возможности (атрибуты: организационный темп роста компании; будущие возможности карьерного роста; обучение и профессиональное развитие);
- условия труда (атрибуты: расположение; режим труда и отдыха; комфорт на рабочих местах)»¹⁶.

Если компания выделила несколько целевых аудиторий, то ценностных предложений может быть тоже несколько, но объединяться они всё равно должны единым ядром, единой концепцией работодателя. Например, для технических специалистов центрального офиса могут предлагаться одни условия и бонусы, для сотрудников региональных офисов – другие, в зависимости от дефицита специалистов на рынке труда и их ценности для компании.

Четвёртый этап – продвижение. В соответствии с выбранной целевой аудиторией определяются каналы продвижения. Это могут быть и корпоративный портал, Job-сайты, каналы на YouTube, социальные сети, размещение статей в газетах, интервью с сотрудниками и руководителями в СМИ, «дни открытых дверей», проведение мастер-классов и семинаров.

По уже упомянутому опросу, проведённому в 2016 году, представители «HeadHunter» считают наиболее эффективными инструментами продвижения HR-бренда социальные сети, видеоролики, карьерный сайт, брендинг страницы на Job-сайтах, и рекламу в сети Интернет. Выбор каналов должен определяться в соответствии с потребностями представителей целевой аудитории. Это может быть информирование с помощью мобильных приложений, социальных сетей, видеороликов и др. Главное - быть уверенным, что потенциальные сотрудники пользуются данными каналами.

Пятый этап – анализ эффективности. В соответствии с целями и задачами, которые были поставлены в самом начале работы, можно выделить показатели для оценки эффективности затрат на HR-брендинг. Все показатели нужно анализировать в динамике.

Многие компании используют следующие показатели:

- уровень текучести персонала;
- уровень вовлечённости сотрудников;
- время на подбор одного сотрудника;
- затраты на найм;
- количество поданных качественных резюме от вашей целевой аудитории;
- затраты на адаптацию персонала;
- уровень производительности труда;

¹⁶ Институт организационной психологии [Электронный ресурс] URL: http://inpsy.org/publications/sozдание_unikalnogo_evp/index.php (Дата обращения: 10.12.17)

- количество поданных предложений по улучшению деятельности компании и др.

Стоит отметить, что при изменении общей стратегии компании, внешних условий, может поменяться и концепция бренда работодателя. В таком случае могут измениться целевая аудитория, ценностное предложение, каналы продвижения. Необходимо будет вернуться на первый этап и провести корректировку всех составляющих бренда работодателя в соответствии с новыми условиями.

1.3. Формирование HR-бренда малого бизнеса

Любая деятельность, относящаяся к бизнесу, имеет цель – получение прибыли. Даже мелкая фирма, работающая над своим брендом, формирует предпочтение потребителей к объекту (это может быть как продукт, так и сама компания), выражающееся в осведомленности, положительных ассоциациях.

Представители бизнеса нередко дискутируют на тему важности брендинга для компании. Бывает, что деятельность по формированию предпочтения действительно не дает никаких преимуществ.

Существует и противоположная точка зрения. Бренд работодателя – лучшее средство привлечения и удержания квалифицированных специалистов. Компания, грамотно формирующая HR—бренд, всегда отличается высоким уровнем лояльности сотрудников и быстротой закрытия вакансий.

Представители малого бизнеса нередко игнорируют процесс формирования HR-бренда, считая его уделом исключительно крупных корпораций. Но следует учесть, что отдельные его элементы, такие как, например, *имидж* компании как работодателя не обязательно формируется дорогостоящими средствами и может при небольших затратах значительно увеличить прибыль фирмы.

Можно выделить следующие преимущества формирования имиджа работодателя:

- уменьшение затрат на подбор персонала;
- снижение затрат на работу с персоналом, включая сокращение расходов на фонд оплаты труда по отношению к чистой прибыли;
- снижение «текучести кадров»;
- дополнительный вариант рекламы.

Зачастую методы, которые дают отличный результат одним компаниям, для других – пустая трата материальных и временных ресурсов. Это связано с тем, что недостаточно только сформировать положительное мнение в глазах потенциальных кадров. «Чтобы это мнение давало сверхвыгоды предприятию, предприятие само должно предложить

работникам сверхвыгоды от сотрудничества. Получается, что пользу извлекают только те компании, которые смогли предоставить реальные обоснованные аргументы персоналу в пользу совместной работы»¹⁷.

Работа над созданием HR—бренда зависит от характера фирмы и рынка. Усилия по формированию имиджа на узкоспециализированном рынке в определенном городе отличаются от тех, что прикладывают крупные компании в мировом масштабе. Поэтому первый шаг для руководства небольшой компании – *внутренний аудит своих сильных сторон как работодателя*.

Образ компании не создается внезапно, а формируется длительное время и зависит от мнений и отзывов нескольких целевых групп, которые следующим образом влияют на HR—брендинг конкретной фирмы:

1. Сотрудники. Их мнение о компании транслируется во внешнюю среду. Сотрудник, довольный своей работой, условиями труда, перспективами карьерного роста и дополнительными возможностями (обучением, полным соцпакетом, корпоративными традициями) – прекрасный источник положительной информации, важной для формирования благоприятного имиджа фирмы. Он также обеспечивает дополнительную рекламу, выделяющую предприятие среди конкурентов «уникальным торговым предложением». И наоборот, негативная информация от сотрудников (как от первоисточника) значительно портит репутацию фирмы, снижает уровень доверия к ней.

2. Бывшие сотрудники. Во-первых, бывшие сотрудники обязательно высказывают свою точку зрения о работодателе без намека на стеснение. Во-вторых, персонал, остающийся работать в компании, всегда реагирует на уход коллеги. Причины, по которым сотрудник покинул компанию, могут быть различным, с разной степенью эмоциональной нагрузки. Не смотря на это, расставаться нужно с уважением.

3. Соискатели. По данным маркетинговых исследований основными критериями выбора компании при трудоустройстве являются уровень оплаты труда, соответствие вида деятельности возможностям и интересам соискателя, перспектива профессионального и карьерного роста. Большое значение для удержания сотрудника в компании имеют межличностные отношения в коллективе и корпоративная культура. Сверхвыгоды для соискателей и уже трудоустроенного персонала различны. При этом потенциальные кандидаты условно делятся на следующие группы:

— студенты;

¹⁷ Арькова Т. Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2011. — № 1. — С. 64

- молодые специалисты;
- специалисты со стажем;
- сотрудники фирм—конкурентов;
- руководители высшего звена.

Для представителей каждой из этих групп должно быть свое предложение. Даже если соискателя не устроило предложение (или он сам не подошел работодателю), у него должно остаться благоприятное впечатление от фирмы. Ведь условия, при которых проходило собеседование, влияют на формирование HR—бренда.

4. Клиенты. Развитие любой компании не возможно без поддержания лояльности существующей клиентской базы и привлечения новой клиентуры. Почему важно, чтобы клиент оставался доволен? Потому что он – источник информации о предприятии. Положительные отзывы посетителя приведут в компанию, как новых клиентов, так и работников, а отрицательные – прогонят имеющих.

5. Конкуренты. Деятельность конкурентов всегда отражается на деятельности компании. Во избежание «грязной информационной войны» портить отношения с ними не стоит. Проведение мониторинга (в том числе предложений конкурентов на рынке труда) позволит находить новые пути для усовершенствования собственной политики (в том числе кадровой).

Существуют довольно сложные рынки труда, где конкуренция высокая, а настоящие специалисты бегут в другие сферы и отрасли. В таких условиях управление человеческими ресурсами должно быть приоритетным. Внутренний маркетинг (система нематериальной мотивации, знаки отличия, конференции с участием лучших сотрудников) и максимальное социальное обеспечение (соцпакет, возможность льготного кредитования, обучение без отрыва от производства) – те средства, которые дают отличный результат при создании положительного образа компании на рынке труда. Это не потакание прихотям персонала. Проводимые мероприятия должны иметь конкретную цель, социальные программы – учитывать процессы, происходящие в компании. Поэтому нужно вовремя пересматривать средства мотивации, учитывая при этом пожелания сотрудников и придерживаясь бюджета.

У российских соискателей популярны крупные компании, отличающиеся неуважением к своему персоналу. Большой масштаб деятельности этим предприятиям позволяет быть успешными, отводя человеческим ресурсам второстепенную роль. А люди пытаются трудоустроиться туда, несмотря на отношение, чтобы получать социальные гарантии.

У компаний со скромным размахом деятельности гораздо меньше возможности быть успешными, не уделяя должного внимания управлению персоналом. Поэтому формирование сильного HR—бренда является первым шагом для обеспечения успеха компании в перспективе.

1.4. Систематизированное управление персоналом в организации, как элемент формирования HR-бренда

Главное направление в процессе создания кадрового бренда – это обновление политики управления персоналом, направленное на создание благоприятного внутреннего климата в компании. Тут задачами внутренних коммуникаций становится информирование всех сотрудников компании обо всем, что происходит, происходило и будет происходить в разных отделах и подразделениях в частности, и в компании в целом; какие успехи и достижения были, какие цели у компании сейчас и каковы стратегические планы на будущее. Чтобы вся информация доходила до сотрудников без искажений и максимально оперативно, необходимо активизировать все точки контактов с целевой аудиторией – интернет-портал (новости компании, тематическое наполнение, общение в блогах), информационные стенды в разных подразделениях, а также корпоративные СМИ (газета, соц.сети), корпоративные мероприятия и обучающие программы. Развивая имидж компании как работодателя, нужно помнить о необходимости соблюдения высокой степени честности и открытости в разговоре со своими коллегами по работе и соблюдения главных принципов внутренней коммуникации: достоверность, диалогичность и подкрепление сказанного действием.

«Управление персоналом — целенаправленная деятельность руководства компании и HR-подразделения по формированию коллектива и достижению этим коллективом задач и целей организации»¹⁸. На сегодняшний день эффективность производительности труда и, следовательно, работы всего предприятия сильно зависит от заботы о сотрудниках. Современный рынок повышает значимость всех процессов, составляющих производство. Работе с персоналом зачастую уделяется мало внимания, хотя эта область управления имеет огромное значение для всей компании. Грамотное управление персоналом способствует успешному развитию предприятия, что было уже неоднократно доказано на практике. Именно поэтому руководители организаций уделяют много внимания проблемам оптимального управления кадрами.

¹⁸ Самоукина Н. Настольная книга менеджера по персоналу – Феникс, 2015. – С.118

«Система управления персоналом включает в себя несколько этапов: планирование, найм, отбор и прием сотрудников на работу; оценка кандидатов при приеме на работу, аттестация сотрудников; размещение, профориентация и адаптация персонала; мотивация и стимулирование труда работников; организация труда и соблюдение этики трудовых отношений; разработка методов и стандартов оплаты труда; управление конфликтами и стрессами в коллективе; обеспечение безопасности труда; снижение риска потери кадров; управление нововведениями в работе с сотрудниками; обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров; управление карьерой и профессиональным продвижением; создание резерва руководителей для обеспечения преемственности; информационное, правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное обеспечение системы управления кадрами. Это только неполный список применяемых кадровых технологий, но он позволяет представить спектр работы с персоналом»¹⁹.

Выделяют четыре основных блока составляющих системы управления персоналом:

- 1) технологии формирования персонала (работа с внешним HR-брендом);
- 2) технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и коммуникацию сотрудников;
- 3) технологии мотивации сотрудников (как материальной, так и нематериальной)
- 4) технологии управления взаимодействием сотрудников с клиентами фирмы.

Основной целью процесса управления трудовыми ресурсами является решение задачи развития персонала, постоянное совершенствование знаний сотрудников, развитие их личных качеств и мотивации, необходимых для эффективного выполнения должностных задач. Процесс управления персоналом включает несколько уровней:

Высший уровень — руководство предприятия. Здесь выделяются приоритеты в работе с кадрами, тактика и принципы управления, утверждаются программы, положения, инструкции для отдела по HR.

Средний уровень обеспечивают специалисты по кадровому управлению. Их функции сводятся к созданию кадровых процедур и регулярной работе с персоналом.

Нижний уровень составляют руководители структурных подразделений, занимающиеся непосредственной работой с подчиненными.

Эффективное управление кадрами предприятия и оперативное использование трудовых ресурсов достигается только при постоянном взаимодействии всех уровней.

Механизм управления персоналом начинается с планирования кадровых ресурсов. Укомплектовать штат предприятия необходимо в соответствии со стратегией развития

¹⁹ Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации – Дело, 2008. – С.96

предприятия, принимая во внимание ближайшие и отдаленные перспективы развития компании. При комплектации штата нужно ориентироваться на производственное выполнение плана, различные финансовые показатели. Планирование проходит в три этапа:

- оценка существующих кадровых ресурсов;
- прогноз настоящих и будущих потребностей в сотрудниках;
- планирование мер по удовлетворению потребностей.

Анализ полученных данных позволяет спланировать требуемый компании кадровый состав. Результаты анализа сравниваются с ситуацией на предприятии, определяются вакантные места и производится подбор, отбор и трудоустройство кандидатов.

При отборе кадров HR-специалисты выполняют поиск и выбор наилучшим образом подходящих кандидатов на вакантные места, принимая во внимание критерии отбора для конкретной рабочей позиции и должности. Главная цель отбора состоит в том, чтобы принять на работу специалистов, наиболее точно соответствующих стандартам качества работы предприятия и его корпоративным ценностям.

«Основными критериями отбора кадров служат:

- образование. При этом учитывается продолжительность и содержание образования, его соответствие вакантной должности;
- практический опыт и трудовой стаж. Общее время работы на определенной должности; уровень знаний и наличие требуемых навыков;
- здоровье. Согласно медицинскому осмотру, для некоторых должностей учитывается сила, выносливость, иные физические данные;
- личные характеристики: семейное положение, возраст, отношение к труду, морально-этические качества, наличие организаторских способностей, умение принимать решения»²⁰.

После приема сотрудников на работу, проводится их трудовая адаптация. Она представляет собой привыкание нового сотрудника и коллектива предприятия друг к другу, а также быстрое освоение на рабочем месте. Этот процесс сопровождается постепенным привыканием работника к экономическим, профессиональным, социальным и организационным условиям труда на предприятии, принятием им корпоративных ценностей. В трудовой адаптации важную роль играет наставничество. Развитая система наставничества быстро и эффективно решает проблему внедрения корпоративной культуры и способствует развитию HR-бренда.

²⁰ Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час - Альпина Паблишер, 2015. – С.132

Далее производится оценка сотрудников. «Оценка кадров — это процесс определения соответствия работника требованиям занимаемой должности. Различают два вида оценки: оценка кандидатов на вакантное рабочее место при наборе штата; периодический анализ работы сотрудников при аттестации кадров»²¹. При необходимости отделом по работе с персоналом могут проводиться дополнительные оценки при продвижении по службе, отборе кандидатов на обучение, для зачисления в резерв, при сокращении.

Оценка сотрудников в процессе управления персоналом Оценка кадров — это процесс определения соответствия работника требованиям занимаемой должности. Различают два вида оценки: оценка кандидатов на вакантное рабочее место при наборе штата; периодический анализ работы сотрудников при аттестации кадров. При необходимости отделом по работе с персоналом могут проводиться дополнительные оценки при продвижении по службе, отборе кандидатов на обучение, для зачисления в резерв, при сокращении.

«Основными задачами обучения кадров являются:

- повышение квалификации работников для углубления знаний по специальности, требуемых для эффективного выполнения должностных обязанностей.
- отработка вариантов действий и поведения в типовых ситуациях: поиск и принятие решений, ведение переговоров, управление временем и другое»²².

Одной из часто используемых форм обучения кадров является переподготовка. Это обучение с целью освоения новых знаний, навыков и способов общения в связи с изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы в данной профессии или для овладения новой специализацией. «Обучение персонала может проводиться в виде:

Внутрипроизводственного обучения на рабочем месте. Важной особенностью такого обучения является то, что методика составляется с учетом специфики и потребностей конкретного предприятия, а передача знаний проводится простым и наглядным способом. Результаты легко контролируются прямо на месте обучения и работы сотрудника.

Внепроизводственного обучения, то есть вне рабочего места. Данная форма обучения несет значительные расходы для предприятия. Обучение проводится опытными преподавателями, сотрудники могут быть отправлены в специализированные учреждения.

²¹ Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час - Альпина Паблишер, 2015. – С.134

²² Будро Джон, Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе - Азбука-Аттикус, 2014. – С.159

Однако потребности предприятия в данном процессе не всегда учитываются в достаточной мере»²³.

Мотивация сотрудников является частью эффективного процесса управления персоналом. Важнейшая цель создания системы мотивации заключается в ориентации сотрудников на максимально эффективное решение своих производственных задач. Для этого работникам необходимо признание результатов их труда, но не только в материальном выражении. В той или иной степени для мотивации значение имеют стабильность и рост вознаграждения, возможность денежных накоплений, хорошие условия труда, получение социальных льгот.

Для грамотной мотивации кадров, помимо материальной составляющей, нужно учитывать потребности людей в нематериальном стимулировании. Удовлетворение потребностей в самовыражении, самоутверждении, признании заслуг и принадлежности к коллективу является действенным стимулом к эффективной работе. Продвижение по карьерной лестнице, своевременное поощрение грамотой «лучшего работника месяца», объявление благодарностей, поддержка инициативы и изобретательности и другие аналогичные варианты нематериального стимулирования составляют важную часть системы мотивации персонала.

Существует несколько традиционных методов управления кадрами.

Группа *административных* методов характеризуется централизованным воздействием на кадровый состав. Здесь задействуются поведенческие мотивы: дисциплинированность, ответственность, чувство долга, лояльность к компании и стремление следовать корпоративной культуре. Административные методы управления кадрами в большей степени эффективны для тех компаний, где руководство построено на авторитарной основе. Административный ресурс управления состоит из методов:

- организационного воздействия (инструкции, рекомендации, нормирование труда);
- организационно-стабилизирующих (федеральные законы, стандарты и нормативные акты);
- распорядительных — издание распоряжений, приказов;
- дисциплинарных — применение негативных стимулов: штрафных санкций, взысканий, угрозы увольнения²⁴.

Группа административных методов наиболее распространена в государственных организациях. Здесь имеет смысл сочетать социально-психологические и авторитарные

²³ Будро Джон, Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе - Азбука-Аттикус, 2014. – С.163

²⁴ Самоукина Н. Настольная книга менеджера по персоналу – Феникс, 2015. – С.247

методы управления кадрами. Последние дают нужную эффективность при небольших зарплатах. А дополнительные меры соцзащиты и поощрения оказывают существенное мотивационное воздействие на работу сотрудников. Социально-психологические методы управления персоналом. К этой группе относятся методы, имеющие моральное и психологическое воздействие на работников, а также регулирующие социальные отношения в коллективе.

Социально-психологические методы играют немалую роль в управлении кадрами, с их помощью устанавливается место и назначение работников в коллективе, выявляются лидеры и обеспечивается их поддержка, выстраиваются эффективные коммуникации, разрешаются конфликты в коллективе. Психологические методы строго индивидуальны, обращены к внутреннему миру конкретного сотрудника и работают только с конкретной личностью.

С помощью использования методов психологического планирования можно осуществить создание корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников, формирование подразделений с учетом психологического соответствия сотрудников, обеспечение комфортного психологического климата в коллективе. Рост уровня образования работников и их интеллектуальных способностей достигается гораздо быстрее благодаря использованию психологических методов управления персоналом. Однако важно, чтобы психологическое планирование осуществлялось профессиональными социальными психологами.

Экономические методы управления кадрами. Прежде всего, сюда относятся варианты материальной стимуляции рабочих, общегосударственные и действующие в рамках предприятия. В группу первых включается налоговая система, кредитно-финансовые механизмы отдельных регионов и всей страны. В рамках каждого предприятия разрабатывается своя система материального поощрения труда, система наказаний и поощрений за качество труда и эффективность работы, участие сотрудников в прибыли и капитале компании. Экономические методы управления особо действенны в организациях, где ставка делается на материальное стимулирование сотрудников.

Для обеспечения успешного HR-бренда компании имеет смысл использовать совокупность традиционных методов управления кадрами, эффективность которых во многом зависит от специфики деятельности компании.

1.5. Способы повышения эффективности персонала и методы ее оценки в системе HR – бренда

Формирование HR-бренда состоит из различных элементов, каждый из которых в разной степени влияет на эффективность работы персонала. В комплексе все они повышают мотивацию сотрудников и лояльность к фирме, создавая в свою очередь эффект синергии.

Одним из способов выступает информационная поддержка всех изменений в HR-процессах. Менеджер по персоналу должен организовать сопровождение внедряющихся изменений оповещением сотрудников. Работники должны оперативно узнавать о новых способах начисления бонусов и премий, о возможности повышения квалификации или новых механизмов оплаты труда. Это не только повысит мотивацию сотрудников, но и в большей степени вовлечет их в продвижение HR-бренда предприятия. Такая практика должна быть регулярной, т.к. несет не только информирующую функцию, но и рекламную. Данный процесс касается не только уже работающего персонала, но и новых сотрудников, а также потенциальных работников и соискателей. Это поможет сформировать положительное впечатление и уверенность в достойных условиях труда, как на первых этапах работы, так и еще при выборе работодателя. Чтобы исключить вероятность искажения информации, она должна предоставляться исключительно руководителем предприятия или менеджера по кадрам, а не другими членами коллектива.

Также информирование может проходить в виде конференций и отчетов по проделанной работе. Это могут быть собрания сотрудников, где информация от HR-менеджера будет дополнительно подкреплена реальными успехами компании и похвалой в адрес отличившихся сотрудников, что в свою очередь усилит положительный имидж организации. Чтобы процесс был постоянным, он должен входить в должностные обязанности. При этом важно обеспечивать обязательное выполнение всех обещаний, данных руководством, иначе данный процесс пагубно отразится на лояльности работников.

Информирование сотрудников проводится на всех этапах их работы в компании. Это необходимо для поддержания положительного отношения к работодателю.

Напоминания о разрабатываемых улучшениях в области условий труда показывает желание руководства компании создать наиболее комфортную атмосферу на предприятии.

На рисунке 1.4 представлена схема информационного оповещения сотрудников о положительных изменениях в области HR-бренда.



Рисунок 1.4 – Процесс информационного сопровождения сотрудников о преимуществах работы в компании

Еще одним способом является обеспечение дополнительными социальными благами. Руководителю компании совместно с менеджером по кадрам необходимо разработать и прописать все стандарты по предоставлению социальных услуг, исходя из законодательства и материальных возможностей фирмы. Особенное внимание стоит уделить поддержке сотрудников в сложных ситуациях. Т.к. трудности различного характера неизбежны в жизни любого человека, очень важно, чтобы рабочий коллектив во главе руководства смог поддержать коллегу. Это может касаться проблем со здоровьем или сложной жизненной ситуацией. Если компания поддерживает сотрудника (в зависимости от проблемы имеет возможность дать дополнительный выходной, помочь материально, предоставить расширенную страховку и т.д.), работник чувствует себя защищенно и уверенно в завтрашнем дне. Такая поддержка показательна и для всего коллектива, который понимает, что и его в случае проблем так же поддержат. Стоит быть с сотрудником не только в печали, но и в радости. Дополнительный бонус в честь предстоящей свадьбы, или просто оглашение дополнительных успехов работников в разных областях так же показывают неравнодушие компании к отдельно взятому сотруднику. Это выступает серьезным фактором при выборе рабочего места и зачастую определяет лояльность работников больше чем высокий уровень заработной платы. Данный способ является также мощным инструментом для снижения текучести кадров.

Организация праздников и корпоративных мероприятий тоже выступает способом повышения эффективности персонала. Неформальные отношения и мероприятия в стиле «team building» способствуют сплочению и поднятию боевого настроения работников. В процессе данных мероприятий формируется слаженная команда, умеющая взаимодействовать между собой и достигать целей общими усилиями. Создание эффективной команды – это залог успеха компаний, особенно, если речь идет о малых предприятиях. Также корпоративы создают дружескую атмосферу в коллективе, способствуют комфортным отношениям и взаимопомощи. Работа занимает большую часть жизни, и положительные отношения с коллегами зачастую играют очень важную роль в лояльности персонала. Достаточно часто бывает, что сотрудники не особо довольные условиями труда остаются на работе из-за сложившихся доброжелательных отношений с коллегами.

В рамках сплочения коллектива также можно проводить корпоративное обучение. Это будет способствовать не только налаживанию коммуникаций внутри фирмы, но и настраиванию совместной работы с учетом специфики фирмы и процессу обмена опытом.

При поведении мероприятий по формированию положительного имиджа компании как работодателя необходимо затем оценить их эффективность, т.к. их осуществление требует денежных средств и временных ресурсов. Нужно также учитывать, что эффект от сформированного имиджа не будет моментальным. Он накапливается со временем, поэтому важно не только его сформировать, но и постоянно поддерживать. Эффект выражается в улучшении производительности труда за счет большей вовлеченности сотрудников и общей высокой квалификации, быстром закрытии новых вакансий за счет желания соискателей работать именно в данной организации, снижения текучести кадров за счет повышения лояльности работников к компании.

Р.Е. Мансуров предлагает оценивать экономический эффект от внедренных изменений с помощью формулы:

$$Shr = Sэф - Sз,$$

где: Shr - экономический эффект от мероприятий; Sэф - суммарный экономический эффект от реализации рекомендаций; Sз, - суммарные затраты на внедрение изменений.

Суммарный экономический эффект будет представлять собой сумму показателей всех критериев успешности проведенных мероприятий.

Затраты на внедрение изменений представляют собой затраты на программу поддержки сотрудников, обучение персонала, проведение корпоративных мероприятий и другие расходы, произошедшие в рамках реализации данных рекомендаций.

Для того чтобы выявить влияние мероприятий на снижение текучести кадров необходимо предоставлять увольняющимся работникам анкету с обязательным пунктом о причине увольнения. При выявлении уровня текучести кадров рассчитываются только те работники, которых не устраивают условия труда.

Эффективность системы внутреннего обучения можно выявить исходя из таблицы 1.1.

Таблица 1.1 Методы оценки системы внутреннего обучения

Уровень оценки	Сущность	Метод оценки
1-й уровень	Оценка удовлетворенности работников. Реакция обучаемых.	Проведение интервью и заполнение сотрудником анкеты сразу после обучения.
2-й уровень	Совершенствование знаний/ умений/ навыков обучаемых.	Определение уровня знаний/ умений/ навыков до и после обучения, либо отчет руководителя отдела.
3-й уровень	Изменения в процессах работы.	Оценочные мероприятия. Наблюдения руководителя.
4-й уровень	Выявление результатов проведенного обучения и их влияние на результаты деятельности компании.	Проведение внутренней сертификации.

Результаты данной оценки помогут выявить эффективность проводимого обучения, а также тенденции развития компании и возможности использования дополнительной квалификации сотрудников.

Выводы по главе:

HR-бренд является относительно новым понятием в системе менеджмента. Существует много современных определений термина HR-бренд. На основе анализа различных подходов к определению данного термина, можно сделать вывод, что, под HR-брендом в общем целенаправленно созданный имидж предприятия на рынке труда, основанный на его общем образе как работодателя.

HR-брендинг представляет собой процесс по формированию в сознании как существующих и потенциальных работников положительного имиджа для удержания первых и легкого привлечения вторых.

Высокий экономический эффект проявляется только от качественно разработанных сильных HR-брендов.

Бренд компании работодателя ориентирован как на внешнюю среду (потенциальные сотрудники), так и на внутреннюю (работники компании) и основывается на общем имидже фирмы. Также к элементам бренда можно отнести ценности и традиции компании, внутренние коммуникации, компетенции персонала, стиль управления, перспективы профессионального и карьерного роста. Можно выделить пять основных этапов построения

бренда работодателя: подготовка, исследование, позиционирование, продвижение, анализ эффективности.

Важность применения HR-бренда для работы с аудиторией сотрудников компании неоспорима. Учитывая тенденции последних лет, когда фирмы приостанавливали набор персонала, параллельно увеличивая требования к эффективности его работы, производительности труда, ценность HR-бренда в системе HR-инструментов значительно возросла. Далее было рассмотрено применение HR-бренда в малых предприятиях.

Опрос руководителей Российских компаний показал, что предприниматели стали уделять внимание вопросу HR-бренда относительно недавно, и пока что его формирование находится на начальных этапах. Представители малого бизнеса нередко игнорируют процесс формирования HR-бренда, считая его уделом исключительно крупных корпораций. Но имидж компании как работодателя не обязательно формируется дорогостоящими средствами и может при небольших затратах значительно увеличить прибыль фирмы.

Выделяются несколько целевых групп, влияние которых крайне важно для формирования положительного имиджа компании. К ним относятся работающие в настоящий момент и бывшие сотрудники, соискатели, клиенты и даже конкуренты.

У компаний со скромным размахом деятельности гораздо меньше возможности быть успешными, не уделяя должного внимания управлению персоналом. Поэтому формирование сильного HR—бренда является первым шагом для обеспечения успеха компании в перспективе.

Спецификой формирования HR-бренда на малых предприятиях является узконаправленность деятельности компаний, интенсивность коммуникаций всех работников, размытая граница должностных обязанностей и подчиненности сотрудников, сильное влияние мнения одного работника на весь коллектив.

С учетом вышеуказанных особенностей малых предприятий, систематизированное управление персоналом в организации является одним из основных элементов формирования HR-бренда.

Главное направление в процессе создания кадрового бренда – это обновление политики управления персоналом, направленное на создание благоприятного внутреннего климата в компании. Система управления персоналом включает в себя несколько этапов.

Все элементы системы управления персоналом условно можно поделить на 4 блока:

- 1) технологии формирования персонала (работа с внешним HR-брендом);
- 2) технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и коммуникацию сотрудников;

3) технологии мотивации сотрудников (как материальной, так и нематериальной)

4) технологии управления взаимодействием сотрудников с клиентами фирмы.

Формирование HR-бренда состоит из различных элементов, каждый из которых в разной степени влияет на эффективность работы персонала. В комплексе все они повышают мотивацию сотрудников и лояльность к фирме, создавая в свою очередь эффект синергии.

К способам повышения эффективности персонала в системе HR – бренда можно отнести информационную поддержку всех изменений в HR-процессах, обеспечение дополнительными социальными благами, организация праздников и корпоративных мероприятий, повышение квалификации сотрудников и корпоративное обучение.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ООО «ОГМ» И ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ HR- БРЕНДА

2.1. Характеристика предприятия и анализ ее системы управления

Хозяйственную деятельность общество с ограниченной ответственностью «ОГМ» начало в четвертом квартале 2006 года. Первоначальной целью создания Общества — автотранспортные перевозки по городу Мурманску и области, помощь строительным компаниям в процессе строительства автотранспортными средствами и механизмами. (общая информация о компании представлена в табл. 2.1 и 2.2)

Таблица 2.1 - Общие сведения о компании

Юридический адрес	184381, Мурманская область, Кольский район, город Кола, улица Каменный Остров, 2.
Фактический адрес	184381, Мурманская область, Кольский район, город Кола, улица Каменный Остров, 2
Дата регистрации и регистрационный номер	11 сентября 2006 г., 1065105020177
Место регистрации	ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО Г. МУРМАНСКУ
Количество работающих	25 человек (т.к. среднесписочная численность больше 15 человек, но меньше 100, предприятие относится к малому бизнесу)
Отношение к субъекту малого предпринимательства	да
Наличие лицензии	да

Таблица 2.2 - Сведения о дочерних и зависимых обществах.

ФИЛИАЛ ООО "ОГМ" - "СОДЕЙСТВИЕ", КИРГИЗИЯ, ЧУЙСКАЯ ОБЛАСТЬ АЛАМУДУНСКИЙ РАЙОН С. ПРИГОРОДНОЕ УЛ. НОВАЯ ДОМ 3
--

За годы работы, предприятие сумело закрепиться на рынке города Мурманска и Мурманской области, как надежный поставщик автотранспортных услуг. В течении 6 лет, предприятию удалось пополнить парк техники новыми машинами и механизмами. На данный момент в собственности у предприятия находятся более 20 единиц техники.

Для оказания качественных автотранспортных услуг необходимо не только наличие хорошей техники, и квалифицированных специалистов по ее управлению, но и отличной

ремонтной базы. С целью повышения квалификации состава персонала занимающегося ремонтом и обслуживанием техники, а так-же расширения оказываемых услуг, предприятие получило свидетельство на право осуществлять сервисное обслуживание и ремонт продукции ОАО «ЯЗДА», сертификат соответствия на оказание услуг по техническому обслуживанию и ремонту грузовых автомобилей и автобусов, лицензию на осуществление деятельности по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке, размещению отходов 1-4 классов опасности, а так-же сертификат на право производить гарантийное и сервисное обслуживание автомобилей УРАЛ.

Для оказания вышеперечисленных услуг у предприятия имеется современная автомобильная база, включающая производственные, складские, административно-бытовые помещения и охраняемую автостоянку.

На сегодняшний момент, у предприятия сложились хорошие отношения с крупными строительными компаниями города Мурманска, техника компании работает на таких крупных объектах как: Ковдорский ГОК, Кольская Атомная Станция, участвует в реконструкции и строительстве спортивных объектов в Долине Уюта города Мурманска.

В ближайших планах предприятия — приобретение новой современной автотранспортной техники, для расширения списка оказываемых услуг, модернизация автомобильной базы для обслуживания новых видов автотранспортных средств и механизмов, а также повышение квалификации обслуживающего персонала.

Общество с ограниченной ответственностью «ОГМ» оказывает услуги спецтехники в г. Мурманск и Мурманской области (автокранов, экскаваторов, тракторов, самосвалов, и т.д.) как крупнейшим строительным и производственным компаниям, так и представителям малого бизнеса, частным заказчикам.

Собственный ПТОР (пункт технического обслуживания и ремонта) позволяет самостоятельно обслуживать спецтехнику, а так же оказывать услуги по техническому обслуживанию и ремонту грузовых автомобилей и автобусов сторонним организациям (сертификат соответствия РОССТУ.АЯ67.М06284, 0011605, выдан 11.06.2010 г., срок действия по 10.06.2013 г.). Кроме того, общество с ограниченной ответственностью «ОГМ» является официальным представителем общества с ограниченной ответственностью «Силовые агрегаты- Группа ГАЗ», что дает нам возможность стажировать сотрудников у производителя и производить ремонт автомобилей с двигателями ЯМЗ и автомобилей на платформе КРАЗ.

Общество с ограниченной ответственностью «ОГМ» в своей деятельности использует такой финансовый инструмент, как лизинг. Благодаря этому, нам удалось приобрести

дополнительные единицы спецтехники, расширить ассортимент предоставляемых услуг, увеличить число клиентов, увеличить объемы оказанных услуг, и соответственно получить дополнительный доход, что привело к увеличению отчислений налоговых платежей в бюджет Мурманской области.

«Основными видами деятельности общества с ограниченной ответственностью «ОГМ» являются:

- Аренда строительной техники;
- Деятельность автомобильного грузового транспорта:

1. Выполнение земляных работ:

а) устройство траншей, котлованов любых размеров, разработка грунта, обратная засыпка, планировка строительных площадок, очистка территории от снега, погрузка сыпучих материалов.

б) погрузочно-разгрузочные работы и перемещение грузов автомобильными кранами:

с) обеспечение строительных площадок электрической энергией и сжатым воздухом:

2. Автомобильные перевозки любых грузов по России и Мурманской области:

Техническое обслуживание и ремонт грузового автотранспорта:

1. Техническое обслуживание грузовых автомобилей и автобусов, в т.ч.:

- а) регламентные работы (по видам технического обслуживания),
- б) контрольно-диагностические работы,
- с) регулировка топливной аппаратуры дизельных двигателей,
- д) регулировка фар,
- е) электротехнические работы на автомобиле,
- ф) регулировка тормозной системы;

2. Ремонт грузовых автомобилей и автобусов, в том числе:

- а) замена агрегатов,
- б) ремонт двигателей,
- с) ремонт топливной аппаратуры дизельных двигателей,
- д) ремонт КПП,
- е) ремонт тормозной системы,
- ф) подготовка к окраске и окраска,
- г) шиномонтажные работы.²⁵»

²⁵ http://www.murmanskpromstroy.ru/o_kompanii/dochernyaya_komp/ [Электронный ресурс] (дата обращения: 9.04.2018).

В ходе прохождения практики была изучена внутренняя организационная структура компании, которая представлена на рисунке 2.1.

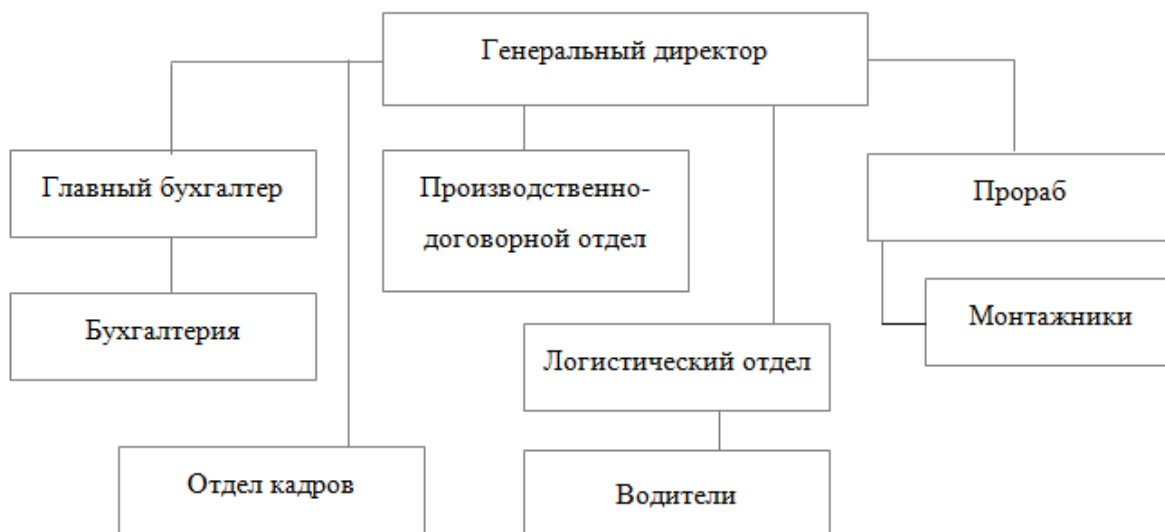


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «ОГМ»

ООО «ОГМ» зарекомендовало себя на рынке, как хороший и надежный поставщик автотранспортных услуг. При этом компания не смогла показать себя надежной в качестве работодателя, т.к. в рамках формирования HR-бренда были допущены ошибки, которые привели к высокой текучести кадров.

В компании отсутствует слаженная система обучения персонала. Таким образом, каждый раз компании приходится обучать новых сотрудников с нуля, что отрицательно сказывается на производительности труда и качестве предоставляемых услуг. Также сотрудников не устраивает система премирования и материальные бонусы. Потенциальные соискатели не видят перспективы развития и не планируют задерживаться на предприятии, воспринимая работу в этой компании как «перевалочный пункт».

Проведенный опрос показал, что сотрудники в целом относятся к компании лояльно. При этом надежной компанию больше видит руководящий состав, чем остальные работники.

Если компания пересмотрит систему обучения сотрудников с перспективой на будущее, продумает мотивацию работников для удержания их на рабочем месте и сформирует правильное позиционирование компании, это позволит улучшить имидж организации как работодателя и будет способствовать выращиванию ценных кадров, а впоследствии их удержанию в рамках организации.

Также была изучена внутренняя документация, тщательно рассмотрен механизм функционирования и характер деятельности компании.

Система управления малых и средних предприятий имеет свои особенности. Это обусловлено непосредственным руководством предприятия владельцем собственности.

Руководитель зачастую максимально включен во все функциональные области предприятия, т.к. крайне заинтересован в развитии своего дела. Данные обстоятельства объясняют «компактность управленческой команды, многофункциональность менеджеров, отсутствие громоздких управленческих структур, неформальный характер планирования и контроля, а также быстроту принятия решений»²⁶.

Для малых и средних предприятий свойственно управление по линейно-функциональному принципу. Управление в ООО «ОГМ» представляет собой разновидность структуры линейно-функционального типа.

Линейно-функциональная структура имеет свои достоинства. Она дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым повысить компетентность управления в целом. Сохраняя при этом целенаправленность. Такой принцип организации управления снижает вероятность дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях, совершенствует координацию деятельности, стимулирует деловую и профессиональную специализацию.

При относительной простоте линейно-функциональной структуры управления и указанные выше достоинства, она все же имеет определенные недостатки:

1) горизонтальные связи отсутствуют, а значит, при появлении сложных проблем различные функциональные отделы, не смогут оперативно взаимодействовать и решать задачи комплексно.

2) в случае увеличения масштаба производства возрастет и количество связей, что приведет к перегрузке руководителей высшего уровня.

«Каждое подразделение или отдельная должность, входящие в состав структуры управления, обладают определенными функциями. Лица, осуществляющие эти функции, становятся носителями необходимых для этого управленческих полномочий, т.е. совокупности официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации. В современных условиях ни один человек не в состоянии единолично руководить организацией и решать все возникающие проблемы. Распределение полномочий происходит сверху вниз по уровням управления, где субъекты получают необходимые права для принятия самостоятельных решений по определенному кругу вопросов без их обязательного согласования с вышестоящими и нижерасположенными структурами. При этом возникает своего рода лестница полномочий, «ступеньками» которой эти уровни и являются. В

²⁶ Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации – Дело, 2008. – С.69

результате складывается иерархия полномочий, которая предполагает их субординацию и установление рангов каждого участника управленческой структуры»²⁷.

В организационной структуре управления ООО «ОГМ» выявлены четыре основных уровня управления, что обусловлено организационной и производственной спецификой:

1. Первый уровень управления (генеральный директор).
2. Второй уровень управления (начальники отделов).
3. Третий уровень управления (специалисты).
4. Четвертый уровень управления (рабочие).

Эффективность организационной структуры обуславливается следующими правилами:

1. Любая функция, реализуемая компанией, закрепляется за определенной службой. Иначе некоторые функции останутся незадействованными, что в итоге приведет к авралу. Стоит пользоваться простым правилом: чтобы задание выполнялось, за должен отвечать него кто-то конкретный.

2. Необходимо избегать закрепления одной задачи за несколькими службами. Это приводит к дублированию работы, что приводит в итоге к непроизводительным расходам и обязательным ошибкам в управление.

3. Важно поддерживать иерархию служб умеренной субординацией, что благоприятно скажется на позитивных отношениях между работниками.

Как показала практика, необходимо непрерывно вести мониторинг структуры, периодически делать своего рода «срез структуры организации и лояльности сотрудников».

Для этого необходимо разработать анкету для работников организации. Обратная связь является ценным источником информации о мотивах выбора рабочего места и приверженности сотрудников компании. (Пример анкеты представлен в Приложении 2)

В ходе практики были выявлены плюсы и минусы системы управления в организации. К плюсам можно отнести скорость принятия решений и коммуникативных процессов, что импонирует работникам, тесные деловые отношения между работодателем и персоналом, что позволяют легче решать проблемы; возможность у работников принимать участие в процессе принятия решений; признание достижений работников и оперативное вознаграждение. При этом были отмечены и минусы в работе организации. Во-первых, отсутствие системы обучения, соответствующей уровням организационной структуры. Это приводит к увеличению текучести кадров, что негативно сказывается на работе организации.

²⁷ Приходько Д.И. Организационные структуры успешных корпораций - Инфотропик Медиа, 2012. – С.114

Во-вторых, отсутствие карьерных или финансовых перспектив. Это приводит персонал к непониманию дальнейшего развития в рамках организации, карьеры как расширения и усложнения функциональных обязанностей, увеличения заработной платы и т.д.

2.2. Анализ финансовой документации и документации кадрового делопроизводства

Рассмотрим подробнее структуру персонала ООО «ОГМ» и проведем анализ (таблица 2.3).

Таблица 2.3 — Структура персонала ООО «ОГМ» за 2014-2016 гг.

Категория персонала	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%
Всего работников:	27	100	23	100	25	100
Руководители	1	3,7	1	4,3	1	4
Руководители отделов	3	11,1	3	13	3	12
Служащие	15	55,5	13	56,5	12	48
Рабочие	8	29,6	6	0,3	9	36

С 2014 по 2016 года наблюдается спад числа работников в ООО «ОГМ» на 4 человека. Основная категория, в которой наблюдается уменьшение количества сотрудников это служащие и рабочие (на 7,4% в 2016 году по сравнению с 2014 годом). Группа служащих является первой по величине в структуре персонала предприятия. Рабочие – вторая по величине группа.

Таблица 2.4 - Среднесписочная численность ООО «ОГМ» за 2017 год

Месяц	Среднеспис. численность	Женщины	Договорники	Итого за месяц
январь	11	3	15	26
февраль	11	3	14	25
март	11	3	12	23
I квартал	11	3	14	25
апрель	11	3	14	25
май	11	3	14	25
июнь	11	3	15	26
II квартал	11	3	14	25
I ПОЛУГОДИЕ	11	3	14	25
июль	10	3	15	25
август	9	3	17	26
сентябрь	8	3	20	28

III квартал	9	3	17	26
9 МЕСЯЦЕВ	10	3	15	25
октябрь	8	2	16	24
ноябрь	8	2	16	24
декабрь	8	2	16	24
IV квартал	8	2	16	24
1 ГОД	10	3	15	25

По таблице среднесписочной численности за 2017 год можно сделать вывод о том, что состав организации меняется в течение года. Особенно это касается сотрудников, которые работают не на постоянной основе.

Далее в таблице 2.5 проведем анализ возрастной структуры работников ООО «ОГМ».

Таблица 2.5 — Возрастная структура персонала ООО «ОГМ» за 2014-2016 гг.

Категория персонала	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%
От 20 до 30 лет	5	18,5	3	13	3	12
От 31 до 40 лет	9	33,7	7	30,4	7	28
От 41 до 50 лет	7	25,9	7	30,4	9	36
Старше 50 лет	6	22,2	6	26	6	24
Всего:	27	100	23	100	25	100

Таким образом, в ООО «ОГМ» в 2016 году наибольшую долю в возрастной структуре персонала занимала категория работников от 41 до 50 лет (36%). Эти работники являются наиболее опытными и профессиональными, работают на долгосрочную перспективу, меняются намного реже. На втором месте находится категория от 31 до 40 лет (28%). Данная категория характеризуется высокой трудоспособностью, стрессоустойчивостью, быстрой адаптацией к изменениям и хорошей обучаемостью. Процент персонала старше 50 лет достаточно высокий (24%). Эти сотрудники имеют большой опыт и стаж работы, занимают в основном руководящие должности, или должности специалистов. Для них наиболее важен широкий социальный пакет и статус предприятия. Категория от 20 до 30 лет составляет 12% и отличается сильной текучестью кадров. При этом, данные работники, активны, нацелены на результат, готовы работать за более низкую зарплату ради получения опыта.

Рассмотрим анализ основных экономических показателей ООО «ОГМ» за три года. (Табл. 2.6)

Таблица 2.6 - Основные экономические показатели ООО «ОГМ» за 2014-2016 гг.

Показатели	Формула расчета	2014	2015	2016	Изменения		Темп роста, %	
					2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Окончание таблицы 2.6								
Выручка от реализации, тыс. руб.	-	59552	50308	62164	-9244	11836	15,6	23,5
Себестоимость, тыс. руб.	-	54863	44729	50782	-10134	6053	18,5	13,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	-	4689	5579	11382	890	5803	18,9	104,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-	4689	5579	11382	890	5803	18,9	104,1
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	-	729	1520	10178	791	8658	108,5	569,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	-	566	997	8111	431	7114	76,1	713,5
Рентабельность продаж, %	Прибыль от продаж/Выручка *100%	7,9	11,1	18,3	3,2	7,2	40,5	64,8
Среднесписочная численность, чел.	-	27	23	25	-4	2	-14,8	8,6
Выработка на 1 работающего, тыс. руб./чел.	Выручка/Среднесписочная численность	2205,6	2187,3	2486,5	-18,3	-1940,8	-0,83	-88,7

Согласно проведенному анализу, можно сделать вывод, что в 2016 году выручка увеличилась на 7,9%, а себестоимость снизилась на 5%. Это обусловлено наймом более молодого персонала. Также наблюдается снижение показателей выработки на 1 работающего. По остальным экономическим показателям наблюдается положительная динамика в сравнении с предыдущими отчетными периодами. Позитивным моментом является также увеличение среднесписочной численности, что говорит о привлекательности фирмы для работников и увеличении масштабов работ.

Таблица 2.7 - Показатели движения персонала в ООО «ОГМ» за 2014-2016 гг.

Показатели	Формула расчета	2014	2015	2016	Отклонения 2015 к 2014		Отклонения 2016 к 2015	
					+/-	%	+/-	%
Среднесписочная численность персонала, чел.	-	27	23	25	-4	2	-14,8	8,7
Количество принятого на работу персонала, чел.	-	6	8	9	2	1	33,3	12,5
Количество уволившихся, чел.	-	10	6	7	-4	1	-40	16,6
Количество работников, проработавших весь год, чел.	-	20	15	15	-5	-	25	-
Коэффициент оборота по приему персонала, %	Принятый персонал / Среднесписочная численность	22,2	34,7	36	12,5	1,3	56,3	3,7
Коэффициент текучести, %	Количество уволившихся / Среднесписочная численность	37	26,1	28	-10,9	1,9	-29,5	7,3
Коэффициент постоянства, %	Работники, проработавшие весь год / Среднесписочная численность	74,1	65,2	60	-8,9	-12	-5,2	-7,9

Таким образом, в ООО «ОГМ» в 2015 году наблюдается снижение значения показателя коэффициента постоянства, что говорит о сокращении числа сотрудников стабильно работающих на предприятии весь год. При этом, в 2016 году этот показатель возрастает. При сравнении количества уволившихся в 2015 и 2016 годах по сравнению с 2014 годом, можно отметить снижение показателя. При этом в ООО «ОГМ» присутствует проблема текучести кадров. Если не обратить должного внимания на эту проблему, то в дальнейшем ситуация может усугубиться, и экономические показатели по предприятию в целом начнут существенно снижаться.

Снижения текучести кадров можно добиться благодаря грамотному построению HR-бренда организации, который зависит как от материального аспекта, так и от организации

рабочего процесса, правильно организованной системы управления и имиджа компании. Рассмотрим среднюю заработную плату в ООО «ОГМ» (табл. 2.8)

Таблица 2.8 - Средняя заработная плата ООО «ОГМ»

Период	Сумма средней заработной платы, руб	Отклонения 2015 к 2014		Отклонения 2016 к 2015	
		+/-	%	+/-	%
За 2014год	36950	-		-	
За 2015год	34200	- 2750		-10,2	
за 2016год	35730	1530		5,9	

По данным Мурманскстата, среднемесячная начисленная заработная плата на одного работника в организациях региона составила в январе 2017 года 47568 рублей.

Средняя заработная плата квалифицированных рабочих промышленности, строительства, транспорта Мурманской области – 42800. Средняя заработная плата в организации ниже средней заработной платы по региону, что отрицательно сказывается на имидже компании как работодателя.

2.3. Оценка взаимодействия системы управления человеческими ресурсами с брендом работодателя

Человеческие ресурсы являются основной ценностью и одним из главных факторов развития компании. Создание HR-бренда представляет собой мощный инструмент по привлечению, а главное удержанию ценных кадров. Кроме того, формирование персонала из числа местных жителей является существенным вкладом в развитие региона и решение целого комплекса задач:

- обеспечение занятости населения;
- стремление к стабильному экономическому росту и повышению уровня заработной платы;
- тесное сотрудничество с профильными образовательными учреждениями для прохождения обучающимися производственной практики;
- наличие рабочих мест и востребованность в квалифицированных кадрах.

Управление предприятием ориентировано на обеспечение стабильности и эффективности работы персонала, выполнение обязательств перед заказчиками, получение прибыли, а также обеспечение социальных и трудовых гарантий своим работникам. Учетная политика ООО «ОГМ» предусматривает начисление и выплату заработной платы в установленные сроки, своевременное перечисление социальных и пенсионных отчислений. В дополнение к обязательному социальному пакету работники получают: добровольное медицинское страхование, дополнительное пособие по временной нетрудоспособности,

обеспечение жильем иногородних работников, доставку до места работы или компенсацию проезда, оплачиваемую сотовую связь. Большое внимание уделяется улучшению условий труда, повышению его безопасности и охране здоровья работников. Об этом свидетельствуют карты специальной оценки условий труда работников, примеры которых приведены в Приложении 1. Проводимые на предприятии мероприятия позволяют снизить уровень производственного травматизма. Все рабочие места аттестованы. Работники обеспечиваются индивидуальными и коллективными средствами защиты.

Особое внимание при выборе компании соискатели обращают на возможности профессионального развития, карьерного роста и обучения. Даже в сложные экономические периоды для фирмы необходимо выделять бюджет для обучения работников. Новым трендом последних лет стала смена внешнего обучения на внутреннее. Это наблюдается и в зарубежных и в отечественных компаниях. Внутреннее обучение характеризуется снижением издержек и более высоким качеством, т.к. решает сразу несколько задач: учитывает специфику деятельности организации и налаживает внутренние коммуникации, т.к. обучение проходит внутри коллектива. На данный момент в организации нет четко налаженной системы внутреннего обучения сотрудников. Повышение квалификации происходит разрозненно и зачастую не на базе предприятия.

Также, внутренние элементы HR-бренда (ценности, традиции, система внутренних коммуникаций, компетентность персонала и стиль управления, перспективы роста) являются основой для формирования его внешнего образа (имиджа на рынке труда). Рынок труда с недоверием относится к официальной информации о компании, при этом отзывы реальных сотрудников фирмы ценятся высоко. Имидж компании в глазах потенциальных сотрудников будет напрямую зависеть от лояльности уже работающих в компании людей.

Для анализа имиджа компании как работодателя был проведен SWOT-анализ HR-бренда с целью определения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. (Табл. 2.9)

Таблица 2.9 - Анализ имиджа компании ООО «ОГМ» как работодателя

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Наличие материнской крупной компании АО «Мурманскпромстрой»; Наличие крупных долгосрочных контрактов; Предоставление жилья иногородним работникам; Предоставление соц. пакета; Организация конкурсов на лучшего работника; Высокий уровень внутренней организации работы.	Отсутствие карьерного роста для сотрудников; Текущая текучесть кадров; Большое число новых сотрудников; Отсутствие собственной базы для обучения персонала.

Возможности (О)	Угрозы (Т)
Увеличение штата сотрудников; Повышение квалификации сотрудников; Расширение деятельности компании.	Снизится качество предлагаемых услуг, за счет постоянной смены работников; Увеличится число конкурентов; Конкуренты расширяются за счет переманивания сотрудников из других компаний.

Исходя из данных проведённого первичного SWOT-анализа, можно сделать вывод, что в организации имеются существенные сильные и слабые стороны, а также ряд возможностей и угроз.

Следующим этапом был проведен перекрёстный SWOT-анализ, показывающий, как при помощи сильных сторон можно реализовать возможности, которые есть у компании, тем самым укрепив свои позиции на рынке, а также предотвратить угрозы за счет сильных сторон. Возможные варианты показаны ниже.

Сильные стороны и возможности:

Имеющаяся база может использоваться для расширения спектра услуг компании, найма дополнительных сотрудников и расширения штата, а также повышения качества предоставляемых услуг за счет повышения квалификации сотрудников.

Сильные стороны и угрозы:

- предложение конкурентоспособной материальной мотивации за счет материнской компании;
- организация внутренней обучающей базы.

Данные решения помогут компании конкурировать на рынке труда в данной сфере, а также будут способствовать повышению лояльности сотрудников и удержанию их на рабочих местах.

Слабые стороны и возможности:

Для новых сотрудников необходимо провести дополнительное обучение, что поможет быстрее влиться в коллектив и изучить особенности и специфику работы на данном предприятии.

Расширение организации будет способствовать новым возможностям для карьерного роста сотрудников.

Слабые стороны и угрозы:

Важно разработать систему лояльности для сотрудников для их удержания в команде. Также при разработке внутренней системы обучения квалификация сотрудников будет всегда на высоком уровне.

В результате проведения перекрёстного SWOT-анализа были предложены возможные варианты того, как использовать сильные стороны для достижения перспективных возможностей, как сильные черты компании использовать, чтобы избежать угроз, а также как нейтрализовать слабые стороны предприятия и угрозы посредством сильных сторон.

Для снижения текучести кадров необходимо разработать предложения по формированию ряда элементов HR-бренда на предприятии. Грамотная система обучения сотрудников и инструменты материальной мотивации будут способствовать этому и повышать значимость организации для сотрудников.

Если компания пересмотрит систему обучения сотрудников с перспективой на будущее и продумает мотивацию работников для удержания их на рабочем месте, это позволит улучшить имидж компании как работодателя и будет способствовать выращиванию ценных кадров, а впоследствии их удержанию в рамках организации.

Для анализа отношения действующих сотрудников к организации была разработана анкета с вопросами о достоинствах и недостатках фирмы.

Полученные данные можно будет использовать для предотвращения текучести кадров, что приводит к потере прибыли и конкурентоспособности предприятия.

Данный метод анкетирования предназначен для оценки лояльности персонала, что особенно важно для малого бизнеса, а также для того, чтобы сравнить представления о компании среди руководящего звена и рабочих. Анкетирование поможет выявить уровень лояльности сотрудников и причины их отношения к компании.

Одной из главных целей анкетирования является сбор информации об организации труда и социально-психологическом климате в коллективе для дальнейшего создания сильной корпоративной культуры, что приведет к повышению уровня профессионализма и лояльности работников.

Анкетирование проводится анонимно, и полученные результаты используются исключительно в обобщенном виде.

В целях получения объективного результата и возможности сравнить отношение к компании у разных групп работников, анкеты были разделены на две категории: для руководителей подразделений и для рабочего персонала.

В анкете использовались в основном открытые вопросы. Это способствует более точным и правдивым ответам, а также помогает выявить показатели, которым изначально HR-менеджер не уделял должного внимания.

Анкета содержит следующие графы для заполнения:

– Стаж работы

- Стаж работы в данной компании
- Какие на Ваш взгляд сильные и слабые стороны у компании?
- Какие на Ваш взгляд есть преимущества и недостатки по сравнению с другими компаниями нашего региона?
- Почему Вы выбрали эту компанию?
- Совпали ли ваши ожидания с реальным положением дел в компании?
- Что можно сделать, чтобы компания стала для Вас более привлекательной в качестве работодателя? Есть ли у Вас пожелания?

Ответы на выше перечисленные вопросы могут свидетельствовать об опыте сотрудников, их возможности и желании сравнивать компанию с конкурентами (есть ли опыт работы в других фирмах и проводит ли работник сравнение с другими организациями), их отношении к компании, мотивации работать в ней, а также проблемах, с которыми сотрудникам приходится сталкиваться, и ожиданиях от работы в компании.

Были проведены опросы среди сотрудников разных отделов и с различным рабочим стажем. Все данные были обработаны и систематизированы (допускалось несколько ответов на один вопрос). Большинство сотрудников определили сильными сторонами организации: предоставление жилья, соц. пакет, премии, высокую безопасность и уровень организации труда. Отметили в качестве преимущества подготовку к участию в городских конкурсах (рис.2.2). При этом в качестве недостатков указали низкую вероятность карьерного роста.

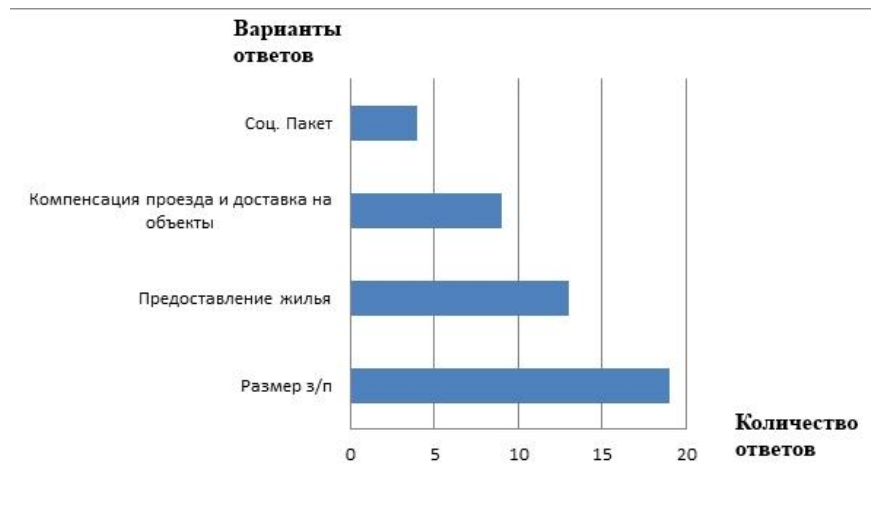


Рисунок 2.2 – популярность ответов о факторах, повлиявших на выбор работы

Компанию большинство сотрудников выбирало исходя из размера заработной платы. Так же на выбор повлияли предоставление жилья, компенсация проезда и доставка на объекты. Кроме ответов о том, что ожидания совпали с реальностью, было отмечено разочарование в отсутствии карьерного роста (рис.2.3).

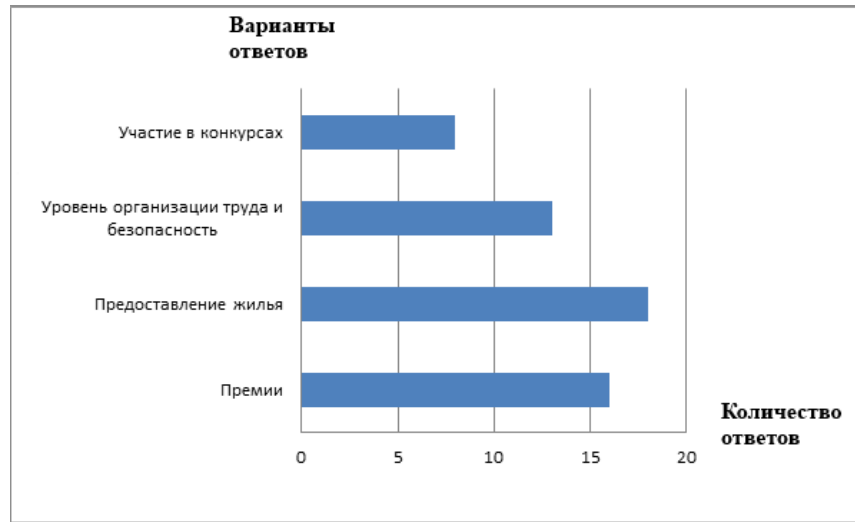


Рисунок 2.3 - популярность ответов о сильных сторонах компании

Среди пожеланий были просьбы о дополнительных премиях по завершении работ над заказом, о найме дополнительных сотрудников для делегирования части полномочий (рис.2.4).

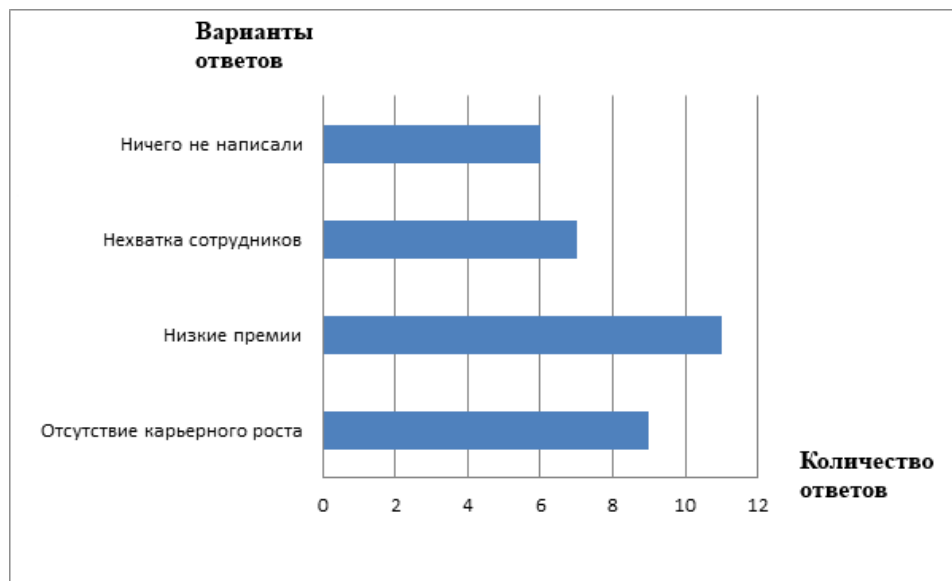


Рисунок 2.4 - популярность ответов о недостатках компании

Следующим заданием было опросить управляющих компании, чтобы оценить соответствие видения HR-имиджа организации руководителями и подчиненными.

Руководители отметили в качестве основных аспектов привлекательности компании как работодателя уровень заработных плат, надежность за счет сотрудничества с рядом крупных компаний, соц. пакет и премии. В качестве преимуществ перед конкурентами так же были указаны бонусы и конкурсы для сотрудников.

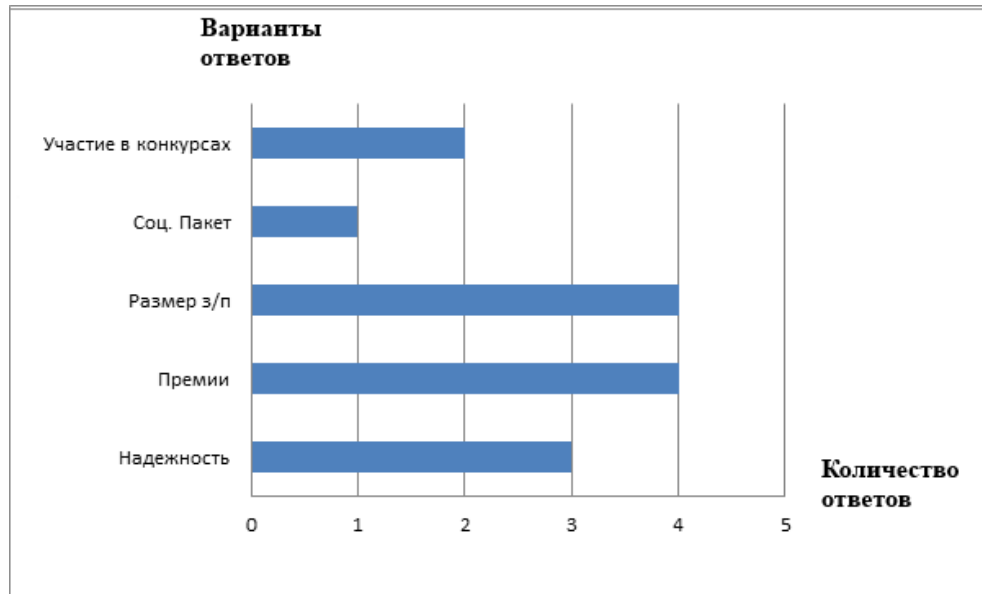


Рисунок 2.4 - популярность ответов руководителей о сильных сторонах компании

К основным недостаткам компании руководители отнесли текучесть кадров, сравнительно небольшое количество сотрудников и плохую известность на рынке труда (рис.2.5)

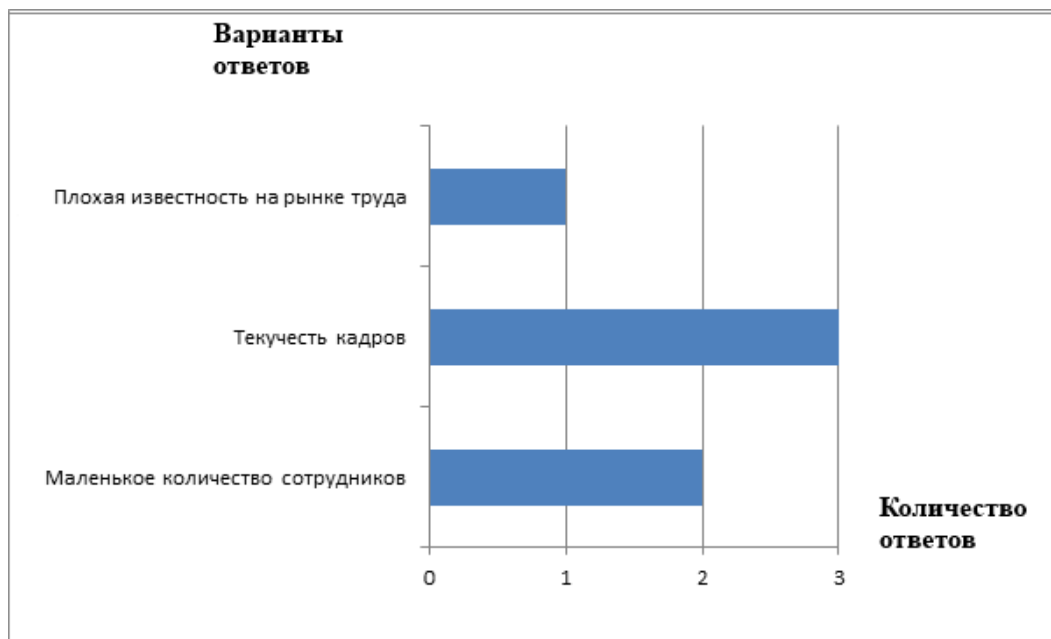


Рисунок 2.5 - популярность ответов руководителей о недостатках компании

Исходя из данных анкетирования, можно сделать вывод, что для работников крайне важен вопрос материального поощрения и решения жилищных проблем. Компания видится сильной и надежной в основном руководителям, в сознании работников такой имидж пока не сформирован. При этом далеко не все сотрудники выделили недостатки компании. Те же, кто отметил, в основном писали о низкой материальной мотивации. Со стороны руководства

основными недостатками компании были отмечены текучесть кадров, небольшое количество сотрудников и плохая известность на рынке труда

В качестве рекомендаций, в первую очередь стоит усилить материальное поощрение и уверенность сотрудников в дальнейшем будущем в рамках организации. Для этого она может предоставлять своим сотрудникам рассрочку на жилье за счет свободных квартир АО «Мурманскпромстрой», дочерней компанией которого является ООО «ОГМ». (При строительстве социальных домов у компании остаются несколько свободных квартир, которыми она может распоряжаться по своему усмотрению). Такая практика повысит уровень доверия и лояльности к фирме со стороны сотрудников и соответственно снизит текучесть кадров.

Также необходимо разработать систему внутреннего обучения персонала, для взаимодействия сотрудников и обучения с учетом специфики организации.

Во-вторых, стоит обратить внимание на позиционирование компании перед широкой общественностью. Сюда относятся публикации в разнообразных СМИ, участие в мероприятиях соответствующей направленности, информация о компании, предоставленная в интернете. Здесь очень важно следить за тем, чтобы вся эта информация носила только позитивный характер, т. к. даже самые незначительные негативные элементы могут существенно повредить имиджу. Необходимо изменить информацию о компании, которая на данный момент присутствует на официальном сайте. Важно указать миссию компании и ее достоинства, как работодателя. Также можно разработать брошюры о достижениях компании, ее сильных сторонах и перспективах развития. Это будет способствовать укреплению имиджа надежной компании среди работников и новых соискателей.

В третьих, важно провести беседу с работниками, решившими уволиться, и проанализировать отказы соискателей, а также создать положительный образ фирмы для работников и их семей. Уволенный сотрудник может быть опасен для имиджа компании. Часто можно наблюдать ситуации, когда бывшие сотрудники могут быть обижены за что-то на компанию, и их мнение о бывшем работодателе скорее всего крайне субъективное, но при этом таким людям все-равно охотно верят, т.к. слышат только одну сторону и делают выводы исходя из полученной информации. Во многих компаниях уже после подписания работником всех бумаг об увольнении происходит заключительное интервью. Во время него обсуждается, как уходящий сотрудник работал в компании, что ему нравилось и не нравилось. Разговор, конечно, происходит в дружелюбной обстановке, работодатель демонстрирует готовность помогать в дальнейшем — например, написать хорошие рекомендации. Руководители максимально пытаются показать, что сожалеют об уходе

сотрудника, стараются сохранить доброжелательные отношения за счет поощрения (например, генеральный директор при всех сотрудниках объявляет благодарность за проделанную работу и желает успехов в дальнейшем пути). Если уход сотрудника — инициатива компании, то часто для него предусматривается определенная материальная компенсация. Также необходимо разработать анкету для увольняющихся сотрудников. Они являются источником самой честной обратной связи. Зачастую их ответы могут быть резко негативными и скорее всего субъективными, но они хорошо дают понять, что именно вызывает особый негатив у работников, а что удерживало их на рабочем месте.

При отказе кандидату в приеме на работу работодатели должны проявлять особый такт. Хорошим решением в данном случае будет звонок HR-менеджера соискателю и вежливое информирование о невозможности принять его на работу. Нельзя давать человеку почувствовать, что им пренебрегли, гораздо лучше польстить ему.

Исходя и современных тенденций рынка труда, можно сделать вывод, что соискатели определяются с местом работы не только исходя из материальной компенсации и предоставления различных бонусов, но и исходя из позиции организации на рынке, предоставляемых ею услуг и товаров (это может повлиять на карьерный рост возможность проявить свой профессионализм), системы управления и ее надежности, а также социально-психологического аспекта взаимодействий в коллективе, что тоже очень важно. Соответственно, создавая подобные условия труда, работодатели получают наибольшую отдачу от работников, что в итоге приводит к высоким показателям работы компании.

Для того чтобы выявить целесообразность использования именно понятия HR-бренд в отношении к ООО «ОГМ», нужно понять его отличие от имиджа компании как работодателя и выбрать наиболее подходящее определение. Разработка системы коммуникаций с сотрудниками и соискателями, а также совершенствование системы управления требует точного различия этих понятий.

В теоретической части работы (раздел 1.1), мы уже попытались провести их смысловое различие. Важно еще раз, исходя из конкретных условий организации, определить разницу между такими понятиями как HR-бренд и имидж компании как работодателя. Основываясь на определении понятия «имидж», сформулированное профессором Ольшанским Д.В. можно сделать вывод, что имидж - это «воплощение, материализация ожиданий аудитории, их проекция и идентификация»²⁸. Многие авторы, рассматривая понятие бренда с точки зрения психологии, определяют его схожесть с имиджем, указывая на разницу в восприятии. Имидж является направленно

²⁸ Ольшанский Д.В. Психология масс. - Питер, 2011. – С.71

сформированным в сознании потребителя образом, в то время как HR-бренд представляет собой комплекс различных элементов и существует в подсознании.

Компания может создать положительный имидж на рынке труда, постоянно поддерживая его различными технологиями, но говорить о HR-бренде можно только тогда, когда представление о компании сформируется в сознании целевой аудитории как устойчивый образ, который не является объектом манипуляций, а становится заслуженным результатом целенаправленных усилий менеджмента компании. Таким образом, можно сделать вывод, что в рамках ООО «ОГМ» можно рассматривать исключительно имиджевые составляющие компании на рынке труда, которые лишь обозначают первые возможные шаги по созданию системы HR-бренда.

2.4. Разработка предложений по формированию HR –бренда на предприятии

HR-брендинг подразумевает длительный процесс и в настоящее время компания ООО «ОГМ» находится на начальном этапе его создания. Из проведенного ранее исследования можно сделать вывод, что в рамках компании ООО «ОГМ» HR-бренд на данный момент еще не сформирован и речь может идти только о формировании положительного имиджа компании как работодателя, что в последствии станет основой для создания крепкого бренда.

В условиях высокой текучести кадров, основным посылом для создания благоприятного имиджа должна стать ценность сотрудника для фирмы. Работники должны чувствовать себя защищенно и уверенно. Они должны знать, что небезразличны руководству компании.

Прежде всего, менеджеру по персоналу необходимо провести беседы с работниками о политике уважительного поведения в коллективе. Нужно поддержать корректность отношений между руководящим составом и рабочими (причем в обе стороны).

Также необходимо наладить систему информирования сотрудников о нововведениях в HR-деятельности компании. Для этого можно использовать корпоративную рассылку, а также раз в квартал организовывать совещания, на которых подводить итоги проделанной работы, выделять наиболее отличившихся сотрудников, вручать награды и премии. Менеджер по кадрам должен рассказывать о ведущейся работе для улучшения условий труда. Это будет еще раз подтверждать желание руководства предоставить работникам комфортную среду для работы.

В рамках деятельности компании есть возможность разработки программы поддержки сотрудников, попавших в сложные ситуации. Если речь идет о болезни работника, компания может предоставить улучшенные условия медицинского обеспечения, а

также организацию реабилитаций для скорейшего выздоровления. В случае болезни родственников, руководители могут предоставлять гибкий график работы для возможности ухода за больным, а также материальную поддержку. Также дополнительный материальный бонус может выплачиваться сотрудникам, вступившим в брак или тем, у кого родились дети. В качестве нематериальной поддержки можно отмечать дополнительные достижения сотрудников в области спортивных соревнований, проявления социальной ответственности и т.д. Такие нововведения будут способствовать отождествлению работниками себя с коллективом компании и повышению их лояльности.

Уверенность в завтрашнем дне является сильной мотивацией для работников. В этом сыграет большую роль возможность предоставления рассрочки для оплаты жилья, за счет квартир, построенных материнской компанией АО «Мурманскпромстрой». Компания готова предоставлять квартиры в рассрочку работникам дочерних предприятий, будучи уверенной в том, что покупатель недвижимости продолжит работать в ООО «ОГМ». Это хороший инструмент для снижения текучести кадров и серьезная помощь для сотрудников в приобретении жилья. Данное предложение будет привлекательно не только для работающих сотрудников, но и для тех, кто ищет работу и сравнивает предлагаемые компаниями условия труда.

Также стоит проводить для сотрудников корпоративные мероприятия для сплочения и налаживания коммуникации. Рекомендуется организовывать проведение корпоративных тренингов на сплочение (что особо эффективно в условиях малых предприятий) и досуговых мероприятий.

Одной из выявленных проблем компании была слабая система обучения персонала и повышения его квалификации. Для повышения эффективности труда необходимо внедрить внутреннюю систему развития персонала. Данная система является ключевой в управлении, т.к. влияет на качественные характеристики работников. Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо совершенствование профессионального мастерства работников, что достигается развитием навыков командной работы, основ эффективной коммуникации, получения дополнительных профессиональных знаний.

В целях повышения производительности труда необходимо ввести систему внутренней сертификации. Она заключается в проведении оценки персонала, в результате которой работник получает сертификат, свидетельствующий о том, что он может приступать к определенному объему работ, или имеет право на дополнительную премию. По результатам оценки также проводится повышение сотрудников в должности. Сертификация должна основываться на созданных HR-менеджером совместно с руководством личными

планами развития сотрудников. В случае необходимости переподготовки или дополнительного обучения, руководители отделов могут также направить работников на сертификацию. Система внутреннего обучения может выполняться каскадно, т.е. знания и навыки работники, обучившиеся ранее, передают дальше своим коллегам. Это способствует сокращению затрат на обучение, закреплению полученных знаний у сотрудников, развитию навыков коммуникации внутри коллектива, увеличению общего уровня знаний сотрудников.

После обучения сотрудники совместно с менеджером по кадрам должны подготовить план передачи полученных знаний с персоналом, которому область обучения важна в работе и способствовала бы повышению его квалификации. HR-менеджер должен оказывать содействие работникам в подготовке и проведении обучения.

Для руководителей отделов тоже необходимо проводить обучение в сфере эффективного менеджмента. Рынок сильно меняется, методы и технологии управления совершенствуются, и важно использовать эти разработки для наиболее успешной коммуникации управленцев с подчиненными.

При анализе эффективности предложенных рекомендаций, для компании ООО «ОГМ» основными критериями успешности проведенных мероприятий будут:

- увеличение объемов выполненных работ за счет слаженной командной профессиональной работы;
- уменьшение затрат на обучение работников;
- снижение текучести кадров;
- уменьшение финансовых и временных затрат на подбор персонала.

Выводы по главе:

ООО «ОГМ» зарекомендовало себя на рынке, как хороший и надежный поставщик автотранспортных услуг. При этом компания не смогла показать себя надежной в качестве работодателя, т.к. в рамках формирования HR-бренда были допущены ошибки, которые привели к высокой текучести кадров.

В компании отсутствует слаженная система обучения персонала. Таким образом, каждый раз компании приходится обучать новых сотрудников с нуля, что отрицательно сказывается на производительности труда и качестве предоставляемых услуг. Также сотрудников не устраивает система премирования и материальные бонусы. Потенциальные соискатели не видят перспективы развития и не планируют задерживаться на предприятии, воспринимая работу в этой компании как «перевалочный пункт».

Проведенный опрос показал, что сотрудники в целом относятся к компании лояльно. При этом надежной компанией больше видит руководящий состав, чем остальные работники.

Таким образом, можно сделать вывод, что в рамках ООО «ОГМ» можно рассматривать исключительно имидж компании на рынке труда, как составляющую будущей системы HR-бренда.

Для решения выявленных во второй главе проблем был разработан комплекс рекомендаций, позволяющих создать положительный имидж компании, как работодателя, что является частью системы HR-бренда и впоследствии станет его основой.

Для улучшения имиджа компании необходимо ориентироваться на ценность каждого сотрудника для предприятия. Внимание, уделенное финансовым, карьерным, социальным и психологическим аспектам условий труда будет способствовать приверженности работника своей компании и повышению эффективности его труда.

В качестве рекомендаций было предложено организовать информирование сотрудников о HR-политике компании, разработать систему социально-психологической поддержки, создать программу предоставления рассрочки на приобретение жилья, организовать внутреннюю систему обучения персонала, с целью повышения общего уровня квалификации сотрудников и возможности карьерного роста, проводить работу с увольняющимися сотрудниками, чтобы определить слабые места в условиях труда и разработать план по их совершенствованию, а также проводить обучение руководителей отделов.

Предложенные мероприятия повлияют как на внутренний имидж организации, так и на внешний, что сделает ООО «ОГМ» более конкурентоспособным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

HR-бренд является относительно новым понятием в системе менеджмента. Существует много современных определений термина HR-бренд. На основе анализа различных подходов к определению данного термина, можно сделать вывод, что, под HR-брендом в общем целенаправленно созданный имидж предприятия на рынке труда, основанный на его общем образе как работодателя.

HR-брендинг представляет собой процесс по формированию в сознании как существующих и потенциальных работников положительного имиджа для удержания первых и легкого привлечения вторых.

Высокий экономический эффект проявляется только от качественно разработанных сильных HR-брендов.

Бренд компании работодателя ориентирован как на внешнюю среду (потенциальные сотрудники), так и на внутреннюю (работники компании) и основывается на общем имидже фирмы. Также к элементам бренда можно отнести ценности и традиции компании, внутренние коммуникации, компетенции персонала, стиль управления, перспективы профессионального и карьерного роста. Можно выделить пять основных этапов построения бренда работодателя: подготовка, исследование, позиционирование, продвижение, анализ эффективности.

Важность применения HR-бренда для работы с аудиторией сотрудников компании неоспорима. Учитывая тенденции последних лет, когда фирмы приостанавливали набор персонала, параллельно увеличивая требования к эффективности его работы, производительности труда, ценность HR-бренда в системе HR-инструментов значительно возросла. Далее было рассмотрено применение HR-бренда в малых предприятиях.

Опрос руководителей Российских компаний показал, что предприниматели стали уделять внимание вопросу HR-бренда относительно недавно, и пока что его формирование находится на начальных этапах.

Представители малого бизнеса нередко игнорируют процесс формирования HR-бренда, считая его уделом исключительно крупных корпораций. Но имидж компании как работодателя не обязательно формируется дорогостоящими средствами и может при небольших затратах значительно увеличить прибыль фирмы.

Выделяются несколько целевых групп, влияние которых крайне важно для формирования положительного имиджа компании. К ним относятся работающие в настоящий момент и бывшие сотрудники, соискатели, клиенты и даже конкуренты.

У компаний со скромным размахом деятельности гораздо меньше возможности быть

успешными, не уделяя должного внимания управлению персоналом. Поэтому формирование сильного HR—бренда является первым шагом для обеспечения успеха компании в перспективе. Спецификой формирования HR-бренда на малых предприятиях является узконаправленность деятельности компаний, интенсивность коммуникаций всех работников, размытая граница должностных обязанностей и подчиненности сотрудников, сильное влияние мнения одного работника на весь коллектив.

С учетом вышеуказанных особенностей малых предприятий, систематизированное управление персоналом в организации является одним из основных элементов формирования HR-бренда.

Главное направление в процессе создания кадрового бренда – это обновление политики управления персоналом, направленное на создание благоприятного внутреннего климата в компании. Система управления персоналом включает в себя несколько этапов.

Все элементы системы управления персоналом условно можно поделить на 4 блока:

- 1) технологии формирования персонала (работа с внешним HR-брендом);
- 2) технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и коммуникацию сотрудников;
- 3) технологии мотивации сотрудников (как материальной, так и нематериальной)
- 4) технологии управления взаимодействием сотрудников с клиентами фирмы.

К способам повышения эффективности персонала в системе HR – бренда можно отнести информационную поддержку всех изменений в HR-процессах, обеспечение дополнительными социальными благами, организация праздников и корпоративных мероприятий, повышение квалификации сотрудников и корпоративное обучение.

К методам управления кадрами можно отнести административные, социально-психологические и экономические. Для обеспечения высокой эффективности производства на предприятии имеет смысл использовать совокупность традиционных методов управления кадрами, эффективность которых во многом зависит от специфики деятельности компании.

ООО «ОГМ» зарекомендовало себя на рынке, как хороший и надежный поставщик автотранспортных услуг. При этом компания не смогла показать себя надежной в качестве работодателя, т.к. в рамках формирования HR-бренда были допущены ошибки, которые привели к высокой текучести кадров. Исследование организации показало, что в компании отсутствует слаженная система обучения персонала. Таким образом, каждый раз компании приходится обучать новых сотрудников с нуля, что отрицательно сказывается на производительности труда и качестве предоставляемых услуг. Также сотрудников не устраивает система премирования и материальные бонусы. Потенциальные соискатели не

видят перспективы развития и не планируют задерживаться на предприятии, воспринимая работу в этой компании как «перевалочный пункт».

Проведенный опрос показал, что сотрудники в целом относятся к компании лояльно. При этом надежной компанию больше видит руководящий состав, чем остальные работники, не задерживающиеся в компании надолго.

HR-брендинг подразумевает длительный процесс и в настоящее время компания ООО «ОГМ» находится на начальном этапе его создания. Из проведенного в рамках подготовки ВКР исследования можно сделать вывод, что у компании ООО «ОГМ» HR-бренд на данный момент еще не сформирован, и речь может идти только о формировании положительного имиджа компании как работодателя, что в последствии станет основой для создания крепкого бренда. Эта ситуация не является уникальной для российского малого бизнеса, т.к. само понятие HR-бренда появилось относительно недавно и в настоящее время только внедряется в систему управления человеческими ресурсами и организацией в целом.

Для решения выявленных во второй главе проблем был разработан комплекс рекомендаций, позволяющих создать положительный имидж компании, как работодателя, что является частью системы HR-бренда и впоследствии станет его основой.

Для улучшения имиджа компании необходимо ориентироваться на ценность каждого сотрудника для предприятия. Внимание, уделенное финансовым, карьерным, социальным и психологическим аспектам условий труда будет способствовать приверженности работника своей компании и повышению эффективности его труда.

В качестве рекомендаций было предложено организовать информирование сотрудников о HR-политике компании, разработать систему социально-психологической поддержки, создать программу предоставления рассрочки на приобретение жилья, организовать внутреннюю систему обучения персонала, с целью повышения общего уровня квалификации сотрудников и возможности карьерного роста, проводить работу с увольняющимися сотрудниками, чтобы определить слабые места в условиях труда и разработать план по их совершенствованию, а также проводить обучение руководителей отделов. Таким образом, будут применены все вышеуказанные способы повышения эффективности персонала в системе HR.

Используя в совокупности административные, социально-психологические и экономические методы управления персоналом, можно создать положительный имидж организации, что станет начальным этапом для HR-брендинга компании.

Предложенные мероприятия повлияют как на внутренний имидж организации, так и на внешний, что сделает ООО «ОГМ» более конкурентоспособным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг Майкл, Практика управления человеческими ресурсами/ пер. с англ. Малкова И. - Питер, 2017. – 848 с.
2. Арькова Т. Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2011. — № 1. — С. 62–66.
3. Бруковская, О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании./ Бруковская О., Осовицкая Н. // – СПб.: Питер, 2011. – 272 с.
4. Будро Джон, Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе - Азбука-Аттикус, 2014. – 288 с.
5. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации – Дело, 2008. – 288 с.
6. Данченко Л.А. Использование потенциала потребительского бренда для формирования HR-бренда компании на рынке труда // "Бренд-менеджмент", №1, 2016 г. – 8 с.
7. Елена Емеленко, HR-брендинг в России накануне 2015 года, 10.12.2014 - [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-journal.ru/requirement/> (Дата обращения 07.05.2018)
8. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час - Альпина Паблишер, 2015. – 344 с.
9. Иванова С. М. Оценка стоимости бренда работодателя // Составляющие научно-технического прогресса. — 2012. — № 4. — С. 3–6.
10. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом/ Ардальон Кибанов, Елена Митрофанова, Валерия Коновалова, Оксана Чуланова - Инфра-М, 2016. – 156 с.
11. Ковалев В.В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения): учебник/ В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2006. – 436с.
12. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.
13. Минчингтон, Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон – М.: Пресс», 2011. – 280 с.
14. Несолена О. В., Агишева А. В., Кулеша Э. В. Особенности формирования HR-бренда современной финансовой организации: российский и зарубежный опыт // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 453-459.

15. Никишина А.Ю. Сущность, создание и продвижение HR-бренда современных организаций - журнал SCI-ARTICLE, №52 07.12.2017 – 6 с.
16. Самоукина Н. Настольная книга менеджера по персоналу – Феникс, 2015. – 336 с.
17. Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России – Библиотека группы компаний HeadHunter, 2012. Петербург, 2011. – 224 с.
18. Ольшанский Д.В. Психология масс. - Питер, 2011. – 368 с.
19. Польшникова Е.А., HR-бренд - Международный научно-исследовательский журнал, №10 (41), 2015 – 114 с.
20. Прудникова К. О. Актуальность применения системы HR-брендинга в управлении персоналом для компаний в условиях высокой конкуренции на рынке труда // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №4. — С. 67-70.
21. Приходько Д.И. Организационные структуры успешных корпораций - Инфотропик Медиа, 2012. – 266 с.
22. Радченко И.А. Учебный словарь терминов рекламы и паблик рилейшенз. — Воронеж: ВФ МГЭИ. И. А. Радченко. Под ред. Е. Е. Топильской. 2011. – 114 с.
23. Романченко Т.В., Пеша А.В., Продвижение HR-бренда компании в интернете - Журнал «Human Progress», Том 2, № 3. – 2016. – 10 с.
24. Толмачев А.И. Все о малом предпринимательстве / под ред А.В. Касьянова – РОСБУХ, 2015. – 424 с.
25. Halil Can, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (турецкий язык)/ Halil Can, Siyasal Kitabevi, Selami Yildirim/ - Издательство: Siyasal Kitabevi, 2016. – 508 с.
26. Lloyd, S. Branging from the inside out (англ) / S. Lloyd // Business Review: журнал. – 2002. – Т. 24.– №10.
27. Walker P, Higgins A. Employer branding; a no-nonsense approach. London: GuideCIPD. 2007. [Электронный ресурс] URL: <http://www.cipd.co.uk> (дата обращения: 10.12.2017).
28. HeadHunter [Электронный ресурс] URL: <https://hh.ua/article/17662> (Дата обращения: 10.12.17).
29. Институт организационной психологии [Электронный ресурс] URL: http://inpsy.org/publications/sozdanie_unikalnogo_evp/index.php (Дата обращения: 10.12.17).
30. Официальный сайт АО «Мурманскпромстрой» http://www.murmanskpromstroy.ru/o_kompanii/dochernyaya_komp/

31. AllInfo24.ru Предоставление краткой информации обо всех юридических лицах
- http://allinfo24.ru/company/ooo-ogm_id2170634.html

Внутренние документы ООО «ОГМ»

1. Устав ООО «ОГМ».
2. Учетная политика ООО «ОГМ».
3. Карты специальной оценки условий труда работников.
4. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах за период 2014-2016 гг.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Карты специальной оценки условий труда работников

Открытое акционерное общество «Мурманскпромстрой» <small>(Имя и наименование работодателя)</small>				
183052, г. Мурманск, Прибрежная автодорога, д.17; Меженя Виталий Иванович; Тел.ф.: (8815-2)53-61-65/52-34-35; e-mail: oao@murmanpromstroy.ru <small>(адрес работодателя, место, наименование работодателя, Фамилия инициалы имени)</small>				
ИНН работодателя	Код работодателя по ОКПО	Код органа государственной власти по ОКОВУ	Код вида экономической деятельности по ОКВЭД	Код территории по ОКАТО
5190400236	01222607	4210006	45.1;45.21;45.2;45.3;45.4;45.34	47701000

КАРТА № 19

специальной оценки условий труда работников

Камешник (4 разряда)	12680
<small>(наименование профессии (должности) работника)</small>	<small>(код по ОК 015-94)</small>

Наименование структурного подразделения: Рабочие

Количество и номера аналогичных рабочих мест: Отсутствуют

Строка 010. Выпуск ЕТКС, ЕКС — Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. Выпуск 3. Раздел "Строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы" (утв. приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 6 апреля 2007 г. N 243)

Строка 020. Количество работающих:

на рабочем месте	1
на всех аналогичных рабочих местах	-
из них:	
женщин	0
лиц в возрасте до 18 лет	0
инвалидов, допущенных к выполнению работ на данном рабочем месте	0

Строка 021. СНИЛС работников:

060-691-332-49

Строка 022. Используемое оборудование: Ручной инструмент (молоток, кельма, уровень, отвес)
Используемые сырье и материалы: Кирпич, готовый цемент

Строка 030. Оценка условий труда по идентифицированным вредным (опасным) факторам:

Код опасности	Наименование факторов производственной среды и трудового процесса	Класс условий труда	Эффективность СИЗ, +/-% оценивался	Класс условий труда при эффективном использовании СИЗ
01	Химический	-	-	-
02	Биологический	-	-	-
03	Аэроаэрозоль преимущественно фиброгенного действия	-	-	-
04	Шум	-	-	-
05	Инфразвук	-	-	-
06	Ультразвук воздушный	-	-	-
07	Вибрация общая	-	-	-
08	Вибрация локальная	-	-	-
09	Неионизирующее излучение	-	-	-
10	Ионизирующие излучения	-	-	-
11	Микроклимат	-	-	-

Открытое акционерное общество «Мурманскпромстрой» <small>(полное наименование работодателя)</small>				
183052, г. Мурманск, Набережная Анноверга, д.17; Межеловский Виталий Иванович; Тел./ф.: (8815-2)53-61-65/52-34-35; e-mail: oao@murmpromstroy.ru <small>(адрес работодателя, адрес, адрес электронной почты, адрес официального сайта (для открытых акционерных обществ))</small>				
ИНН работодателя	Код работодателя по ОКПО	Код органа государственной власти по ОКОВУ	Код вида экономической деятельности по ОКВЭД	Код территории по ОКATO
5190400236	01222607	4210008	48.1;48.21;45.2;45.3;45.4;45.34	47701000

КАРТА № 19**специальной оценки условий труда работников**

Каменщик (4 разряда)

12680

(48 основных профессий (должностей) работников)(код по ОК 015-94)Наименование структурного подразделения: РабочиеКоличество и номера аналогичных рабочих мест: Отсутствуют

Строка 010. Выпуск ЕТКС, ЕКС — Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. Выпуск 3. Раздел: "Строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы" (утв. приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 6 апреля 2007 г. N 243)

Строка 020. Количество работающих:

на рабочем месте	1
на всех аналогичных рабочих местах	-
из них:	
женщин	0
лиц в возрасте до 18 лет	0
иных людей, допущенных к выполнению работ на данном рабочем месте	0

Строка 021. СНИЛС работников:

060-691-332-49

Строка 022. Используемое оборудование: Рушной инструмент (молоток, кельма, уровень, отвес)
Используемые сырье и материалы: Кирпич, готовый цемент

Строка 030. Оценка условий труда по идентифицированным вредным (опасным) факторам:

Код опасности	Наименование факторов производственной среды и трудового процесса	Класс условий труда	Эффективность СИЗ, 4/5/ниже	Класс условий труда при эффективном использовании СИЗ
01	Химический	-	-	-
02	Биологический	-	-	-
03	Аэроакустический преимущественно фиброгенного действия	-	-	-
04	Шум	-	-	-
05	Инфразвук	-	-	-
06	Ультразвук воздушный	-	-	-
07	Вибрация общая	-	-	-
08	Вибрация локальная	-	-	-
09	Неионизирующие излучения	-	-	-
10	Ионизирующие излучения	-	-	-
11	Микроклимат	-	-	-

Открытое акционерное общество «Мурманскпромстрой» <small>(далее – предприятие)</small>				
183052, г.Мурманск, Прибрежная автодорога, д.17; Маженин Василий Иванович; Тел./ф./д. (8815-2)53-64-65/52-34-35; e-mail: oao@murmanskpromstroy.ru				
<small>(далее – предприятие, подразделение или отделение работодателя, филиал, адрес работодателя (лица))</small>				
ИНН работодателя	Код работодателя по ОКПО	Код органа государственной власти по ОКОГУ	Код вида экономической деятельности по ОКВЭД	Код территории по ОКАТО
5190-00236	01222507	4210008	48.1;48.21;48.2;48.3;48.4;48.34	47070000

КАРТА № 20**специальной оценки условий труда работников**

Монтажник (3 разряда)

14544

(выполнение профессии (должности) работника)(код по ОК 015-01)

Наименование структурного подразделения: Рабочие

Количество и номера аналогичных рабочих мест: Отсутствуют

Строка 010. Выпуск ЕТКС, ЕКС — Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. Выпуск 3. Раздел "Строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы" (утв. приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 6 апреля 2007 г. N 243)

Строка 020. Количество работающих:

на рабочем месте	1
на всех аналогичных рабочих местах	-
из них:	
женщин	0
лиц в возрасте до 18 лет	0
инвалидов, допущенных к выполнению работ на данном рабочем месте	0

Строка 021. СНИЛС работников:

061-535-456-47

Строка 022. Используемое оборудование: Ручной инструмент (лом, лопата, стачка)Используемые сырье и материалы: Железобетонные изделия, кирпич**Строка 030.** Оценка условий труда по идентифицированным вредным (опасным) факторам:

Код опасности	Наименование факторов производственной среды и трудового процесса	Класс условий труда	Эффективность СИЗ, 1/3/не оценивалась	Класс условий труда при эффективном использовании СИЗ
01	Химический	-	-	-
02	Биологический	-	-	-
03	Аэрозоли преимущественно фиброгенного действия	-	-	-
04	Шум	-	-	-
05	Инфразвук	-	-	-
06	Ультразвук воздушный	-	-	-
07	Вибрация общая	-	-	-
08	Вибрация локальная	-	-	-
09	Неионизирующие излучения	-	-	-
10	Ионизирующие излучения	-	-	-
11	Микроклимат	-	-	-

Карта COVT № 20

Стр. 1 из 3

Приложение 2

Анкета для опроса сотрудников

Стаж работы _____

Стаж работы в данной компании _____

Какие на Ваш взгляд сильные и слабые стороны у компании?

Какие на Ваш взгляд есть преимущества и недостатки по сравнению с другими компаниями нашего региона?

Почему Вы выбрали эту компанию?

Совпали ли ваши ожидания с реальным положением дел в компании?

Что можно сделать, чтобы компания стала для Вас более привлекательной в качестве работодателя? Есть ли у Вас пожелания?

Приложение 3

Примеры заполненных анкет

Анкета для опроса сотрудников

Стаж работы 4 года

Стаж работы в данной компании 1 год, 4 месяца

Какие на Ваш взгляд сильные и слабые стороны у компании? Хорошая зарплата, доставка до объектов.

Какие на Ваш взгляд есть преимущества и недостатки по сравнению с другими компаниями нашего региона? Организация труда, безопасность, соц. пакет, премии

Почему Вы выбрали эту компанию? Высокая зарплата, соц.пакет, премии.

Совпали ли ваши ожидания с реальным положением дел в компании? да

Что можно сделать, чтобы компания стала для Вас более привлекательной в качестве работодателя? Есть ли у Вас пожелания? Сделать больше конкурсов и выплачивать премии по завершению работ на объекте

Анкета для опроса сотрудников

Стаж работы 6,5 лет

Стаж работы в данной компании 2 года

Какие на Ваш взгляд сильные и слабые стороны у компании? Жилье, своевременная зарплата, доставка до объектов.

Какие на Ваш взгляд есть преимущества и недостатки по сравнению с другими компаниями нашего региона? Соц.пакет, премии, возможность участия в конкурсах. Недостатки: мало сотрудников.

Почему Вы выбрали эту компанию? Посоветовал знакомый

Совпали ли ваши ожидания с реальным положением дел в компании? да

Что можно сделать, чтобы компания стала для Вас более привлекательной в качестве работодателя? Есть ли у Вас пожелания? Увеличить количество сотрудников, дать возможность повышения квалификации за счет компании.

Анкета для опроса сотрудников

Стаж работы 13 лет

Стаж работы в данной компании 3 года

Какие на Ваш взгляд сильные и слабые стороны у компании? Надежная компания, которая предоставляет высокую зарплату, достойный соц. пакет и премирование сотрудников. Присутствует высокая текучка кадров.

Какие на Ваш взгляд есть преимущества и недостатки по сравнению с другими компаниями нашего региона? Преимущества: наличие крупных партнеров, надежность, возможность роста. Недостатки: много новых работников, отсутствие карьерного роста.

Почему Вы выбрали эту компанию? Хотелось работать в небольшой организации и быть частью ее успешного развития.

Совпали ли ваши ожидания с реальным положением дел в компании? Не совсем. Хочется развивать направление более интенсивно, увеличивать штат сотрудников.

Что можно сделать, чтобы компания стала для Вас более привлекательной в качестве работодателя? Есть ли у Вас пожелания? Расширить отделы, дать возможность делегировать полномочия, обеспечить обучение сотрудникам.

Анкета для опроса сотрудников

Стаж работы 11 лет

Стаж работы в данной компании 1 год

Какие на Ваш взгляд сильные и слабые стороны у компании? Обеспечение жильем, хорошая зарплата

Какие на Ваш взгляд есть преимущества и недостатки по сравнению с другими компаниями нашего региона? Зарплата всегда вовремя, соц. Пакет, проведение конкурсов, премии.

Почему Вы выбрали эту компанию? Хорошая зарплата, жилье.

Совпали ли ваши ожидания с реальным положением дел в компании? Да.

Что можно сделать, чтобы компания стала для Вас более привлекательной в качестве работодателя? Есть ли у Вас пожелания? Нет

Анкета для опроса сотрудников

Стаж работы 7 лет

Стаж работы в данной компании 2,5 года

Какие на Ваш взгляд сильные и слабые стороны у компании? Зарплата, жилье

Какие на Ваш взгляд есть преимущества и недостатки по сравнению с другими компаниями нашего региона? Премии, конкурсы на лучшего сотрудника. Недостатки – маленькие премии.

Почему Вы выбрали эту компанию? Не нужно искать жилье, хорошие машины, удобный график работы

Совпали ли ваши ожидания с реальным положением дел в компании? В принципе да.

Что можно сделать, чтобы компания стала для Вас более привлекательной в качестве работодателя? Есть ли у Вас пожелания? Сделать премии чаще или больше.

Приложение 4

Бухгалтерский баланс

Все суммы указаны в тысячах рублей

Форма № 1	код	2012 нач./ кон.	2013 нач./ кон.	2014 нач./ кон.	2015 нач./ кон.	2016 нач./ кон.
БАЛАНС (актив)	1600	28138 45962	45962 48901	48901 47917	47917 30364	30364 34210
БАЛАНС (пассив)	1700	28138 45962	45962 48901	48901 47917	47917 30364	30364 34210

Внеоборотные активы

Нематериальные активы	1110	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Результаты исследований и разработок	1120	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Нематериальные поисковые активы	1130	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Материальные поисковые активы	1140	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Основные средства	1150	9592 6073	6073 15788	15788 34764	34764 24297	24297 25170
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Финансовые вложения	1170	0 0	0 0	0 17	17 4	4 1
Отложенные налоговые активы	1180	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Прочие внеоборотные активы	1190	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Итого внеоборотных активов	1100	0 0	6073 15788	15788 34781	34781 24301	24301 25171

Оборотные активы

Запасы	1210	3377 3209	3209 33	33 249	249 402	402 457
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Дебиторская задолженность	1230	15149 36662	36662 33079	33079 12604	12604 5495	5495 7820
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	20 18	18 1	1 283	283 166	166 762
Прочие оборотные активы	1260	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Итого оборотных активов	1200	0 0	39889 33113	33113 13136	13136 6063	6063 9039

Капитал и резервы

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Резервный капитал	1360	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0

Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
ИТОГО капитал	1300	21764 21792	21792 25114	25114 8264	8264 10309	10309 18420

Долгосрочные обязательства

Долгосрочные заемные средства	1410	200 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Оценочные обязательства	1430	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
ИТОГО долгосрочных обязательств	1400	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0

Краткосрочные обязательства

Краткосрочные заемные обязательства	1510	830 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	5344 24170	24170 23787	23787 39653	39653 20055	20055 15790
Доходы будущих периодов	1530	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Оценочные обязательства	1540	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
ИТОГО краткосрочных обязательств	1500	0 0	24170 23787	23787 39653	39653 20055	20055 15790

Приложение 5

Отчет о финансовых результатах

Все суммы указаны в тысячах рублей

Форма № 2	код	2012 нач./ кон.	2013 нач./ кон.	2014 нач./ кон.	2015 нач./ кон.	2016 нач./ кон.
-----------	-----	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Доходы и расходы по обычным видам деятельности

Выручка	2110	41634 36522	36522 45273	45273 59552	59552 50308	50308 62164
Себестоимость продаж	2120	40393 36592	36592 41738	41738 54863	54863 44729	44729 50782
Валовая прибыль (убыток)	2100	0 0	-70 3535	3535 4689	4689 5579	5579 11382
Коммерческие расходы	2210	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Управленческие расходы	2220	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	0 0	-70 3535	3535 4689	4689 5579	5579 11382

Прочие доходы и расходы

Доходы от участия в других организациях	2310	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Проценты к получению	2320	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Проценты к уплате	2330	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Прочие доходы	2340	228 690	690 482	482 2654	2654 1068	1068 3047
Прочие расходы	2350	549 173	173 489	489 6614	6614 5127	5127 4251
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	0 0	447 3528	3528 729	729 1520	1520 10178
Текущий налог на прибыль	2410	324 419	419 588	588 163	163 523	523 2067
<i>Постоянные налоговые обязательства (активы)</i>	2421	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0

Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Прочее	2460	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Чистая прибыль (убыток)	2400	596 28	28 2940	2940 566	566 997	997 8111

Приложение 6

Характеристика с места прохождения практики



№ 24 от 21.03 2018 г.

Характеристика

Акьюл Мехмет Ибрагимович проходил практику в ООО «ОГМ» и ознакомился с организационной структурой компании, основными направлениями ее деятельности, финансовыми документами, документами кадрового делопроизводства.

В ходе практики были выполнены следующие задания:

- изучение структуры, специфики компании и основных видов деятельности. Ознакомление с нормативными документами;
- проведение анализа данных бухгалтерской отчетности, расчет основных коэффициентов;
- анализ данных документации кадрового делопроизводства с целью выявления негативных тенденций в области HR;
- анализ и оценка системы управления ООО «ОГМ» и существующего HR-бренда организации.

Все задания были выполнены точно в срок, с применением теоретических и практических знаний, полученных в ходе обучения в университете. Акьюл Мехмет Ибрагимович отличался инициативностью и точностью выполнения всех поручений, проявил себя как ответственный, организованный, старательный и быстро обучаемый практикант.

Считаю возможным оценить работу в рамках прохождения практики на «отлично».

Руководитель практики

Генеральный директор
ООО «ОГМ»



Зарецкая О.В.

Меженин В.И.