

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Формирование модели HR-бренда производственного предприятия
(на примере ООО «ЛесКом»)»

Студент


(подпись, дата) 09.06.2022

Савина Я.А.

(фамилия, инициалы)

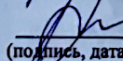
Руководитель


(подпись, дата) 09.06.2022

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер


(подпись, дата) 21.06.2022

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 20.06.2022, № 16)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ HR-БРЕНДА	7
1.1 HR-бренд: определение, функции, структура	7
1.2 Этапы формирования HR-бренда предприятия	14
ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ HR-БРЕНДА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛЕСКОМ»	23
2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава ООО «ЛесКом»	23
2.2 Анализ и разработка модели HR-бренда производственного предприятия ООО «ЛесКом»	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	52
ПРИЛОЖЕНИЯ	57

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня компаниям недостаточно только лишь своевременно выплачивать заработную плату, платить премию своим сотрудникам, для нормального производственного процесса и извлечения прибыли. Современная действительность требует инновационных методов управления персоналом для повышения эффективности функционирования бизнеса. Привлечение и удержание высококвалифицированных кадров должно реализовываться с учетом психологических аспектов, внедрения инновационных технологий. Именно от данных кадров – важнейшего ресурса любого предприятия, и будет зависеть уровень его прибыльности.

Компаниям необходимо позиционировать себя как лучшего работодателя на рынке, ведь от этого будет зависеть кадровый состав компании. Процесс позиционирования себя как отличного работодателя – формирование HR-бренда компании. Бренд компании как работодателя на рынке труда существует и зависит от ее усилий, 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.

В качестве примера здесь следует привести следующее: находясь в поиске работы, соискатель, читая резюме крупной компании автоматически доверяет ей больше, чем компании не известной на рынке труда. Конечно же такой соискатель выберет работу, например, в Газпроме, нежели в неизвестной компании, о которой отсутствуют отзывы в Интернете. Именно поэтому предприятиям важно реализовывать мероприятия по формированию положительного HR-бренда для привлечения высококвалифицированных специалистов.

Цель исследования состоит в формировании модели HR-бренда для ООО «ЛесКом» посредством анализа его фактического состояния.

Для достижения цели в работе необходимо решить ряд задач:

- изучить HR-бренд: определение, функции, структуру;
- описать этапы формирования HR-бренда предприятия;
- охарактеризовать деятельность ООО «ЛесКом» и проанализировать кадровый состав компании;
- разработать модель HR-бренда для ООО «ЛесКом».

Объектом исследования выступает ООО «ЛесКом».

Предметом исследования является модель HR-бренда ООО «ЛесКом».

Тема формирования эффективного HR-бренда разработана и глобально рассмотрена в работах зарубежных и российских авторов: М. Армстронга, Г. Десслера, О.И. Бесединой, А.В. Дементьевой, А.Я. Кибанова, П.А. Кохно, Е.Б. Моргунова, В.Л. Музыканта, Ю.Г. Одегова.

Методы исследования – описание, классификация, сравнение, анализ, синтез, интервью.

Информационная база исследования представлена законодательными актами в сфере трудового права, научными трудами в данной сфере, показателями ООО «ЛесКом».

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, представленной двумя главами, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении определена актуальность исследования, поставлены цель и задачи исследования. В первой главе представлены теоретические аспекты структуры, элементов и этапов формирования HR-бренда предприятия. Во второй главе проведено исследование, проведено интервью, сделаны выводы и предложена модель. В заключение представлены основные виды исследования.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ HR-БРЕНДА

1.1 HR-бренд: определение, функции, структура

Сегодня компаниям для успешного ведения бизнеса необходимо иметь четкую высокую позицию конкурентоспособности, что обеспечивается высоким качеством продукции, низкими ценами, высококвалифицированными специалистами. В рамках исследования обратим внимание именно на последний аспект – наличие персонала, который способен произвести такую продукцию при определенных условиях, которая позволит компании извлекать максимальную прибыль.

Чтобы привлечь таковых специалистов, компании применяют различные методы и способы, реализуют различные стратегии. Примером данного привлечения является формирование HR-бренда, являющегося синонимами репутации, имиджа, образа, с которым компанию сравнивают в качестве работодателя. Данное понятие является достаточно новым, оно появилось лишь в 1990-х гг., когда президент People in Business Симон Бэрроу совместно со старшим научным сотрудником Лондонской школы бизнеса Тимом Эмблером определили понятие «employer brand», что переводится как бренд-менеджмент. Данные авторы провели исследование в 1996 г., в ходе которого тестировали применение методов бренд-менеджмента к управлению человеческими ресурсами, определяли бренд компании как работодателя [14, с. 16], то есть, понятие HR-бренд существует чуть более 25 лет.

На сегодняшний день данная тема активно исследуется различными авторами, учеными, менеджерами. Так, А.В. Дементьева рассматривает брендинг как совокупность признаков: «Система транслируемых внешней и внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации, как о работодателе» [6, с. 217].

Западные специалисты также представляют 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» [1, с. 760]. П. Хиггинс и А. Уокер определяют как «совокупность признаков (часто неосознаваемых), которые делают организацию особенной и привлекательной для сотрудников и соискателей, способствуют установлению связи между ними, обеспечивают эффективную работу персонала» [7, с. 392].

А.Я. Кибанов определяет исследуемое понятие как «известный образ, который сложился у работающих и потенциальных 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» [13, с. 86].

Таким образом, следует сделать вывод о том, что на сегодняшний день тема HR-бренд действительно является актуальной и до сих пор находится на стадии изучения, многократных исследований и разработок. Наиболее емко данное понятие, возможно описать таким образом, HR-бренд – это определенный комплекс мероприятий, реализуемых компанией, направленных на организацию особенного и привлекательного для сотрудников и соискателей мнения о компании, которые способствуют установлению связи между ними. То есть в широком смысле HR-бренд – это образ компании в глазах сотрудников и кандидатов, который у них сформировался по результатам ознакомления с ней.

Сущность данного бренда тесно связана с понятием HR-брендинга – комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли и удержания существующих [8, с. 44].

Чтобы понять сущность HR-бренда, рассмотрим его основные элементы, представленные на рисунке 1.

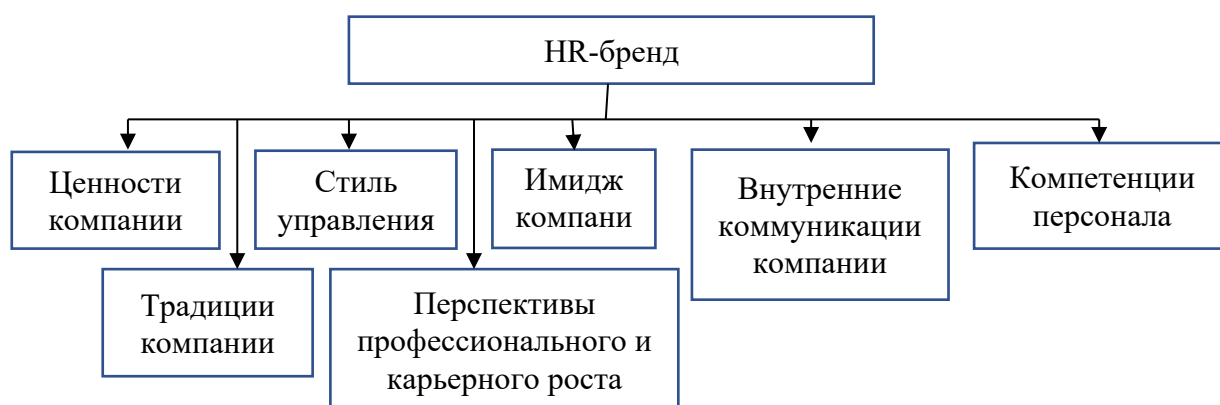


Рисунок 1 – Элементы HR-бренда компании

Источник: составлено автором по [Пуляева В. Н. Конкурентоспособность HR-бренда организации. // А. В. Шаркова, О.Н. Васильева, Б. Оторова, Материалы VI Международного научного конгресса. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018. - С. 347-351.]

В таблице 1 представлена краткая характеристика и значимость каждого элемента в HR-брендинге.

Таблица 1 – Характеристика элементов HR-бренда

Наименование элемента	Характеристика элемента
Ценности компании	По-другому называются корпоративные ценности, представляющие собой принципы и установки, объединяющие сотрудников и исключающие рабочие нарушения
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
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
Компетенции	К ним относится готовность и способность работника решать

Наименование элемента	Характеристика элемента
персонала	профессиональные задачи конкретной сложности, которые требуют специальные знания, умения и способности их применения в практической деятельности в различных ситуациях
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
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
Имидж компании	Привлекательный имидж во внешней среде помогает компании бороться за лучшие кадры, необходимые для совершенствования компании

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

Помимо элементов, следует обозначить показатели, которые будут свидетельствовать о высокой организации HR-бренда работодателя, представленные на рисунке 2:

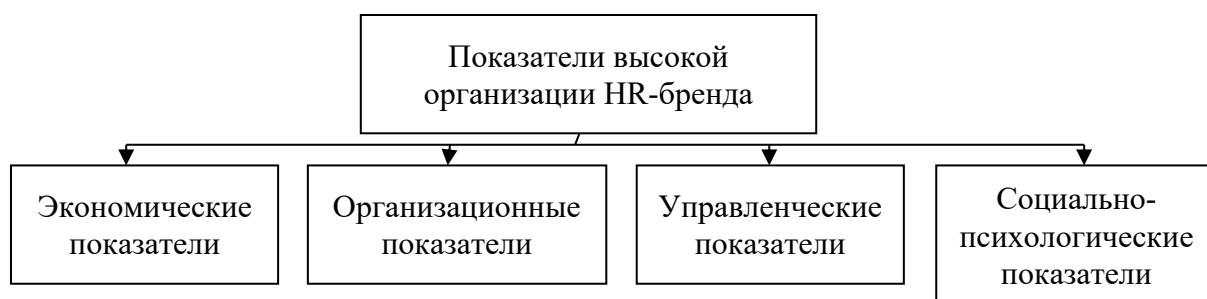


Рисунок 2 – Состав показателей, характеризующих наличие высоко организованного HR-бренда работодателя

Источник: составлено автором по [Кохно, П. А. Бренд-менеджмент / П. А. Кохно, А. П. Кохно, А. А. Артемьев. – Тверь : Тверской государственный университет, 2020. – 257 с.]

Охарактеризуем каждый наиболее подробно, рассмотрим, какие именно показатели входят в каждую группу.

1. Экономические показатели: достойная и гарантированная заработная плата, внедренная система материальной и нематериальной мотивации

персонала, полная и гарантированная занятость персонала, четкий график работы с учетом социальных программ.

2. Организационные показатели: создание максимально комфортных условий труда и наполненное содержание работы, возможность профессионального развития и карьерного роста персонала.

3. Управленческие показатели: позиционирование на профильном рынке и перспективы развития, выстроенная система управления персоналом, популярность на рынке труда.

4. Социально-психологические показатели: сформированная организационная культура, выстроенная социальная политика, психологическая комфортность работников, высокий уровень лояльности персонала, объективность руководства в оценке работы персонала.

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. Пик ее роста пришелся на два года: 2014-2015 гг., которые обозначены ростом 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. В данном году их наибольшее количество за последние 15 лет [37, с. 110]. Подавляющее большинство проектов, связанных с управлением HR-брендами, ориентированы именно на внутренние бизнес-процессы: адаптацию, развитие, обучение, мотивацию, корпоративную культуру.

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.

В продолжении о значимости HR-бренда отметим, какие функции им выполняются, что также характеризует его значимость (рисунок 3).

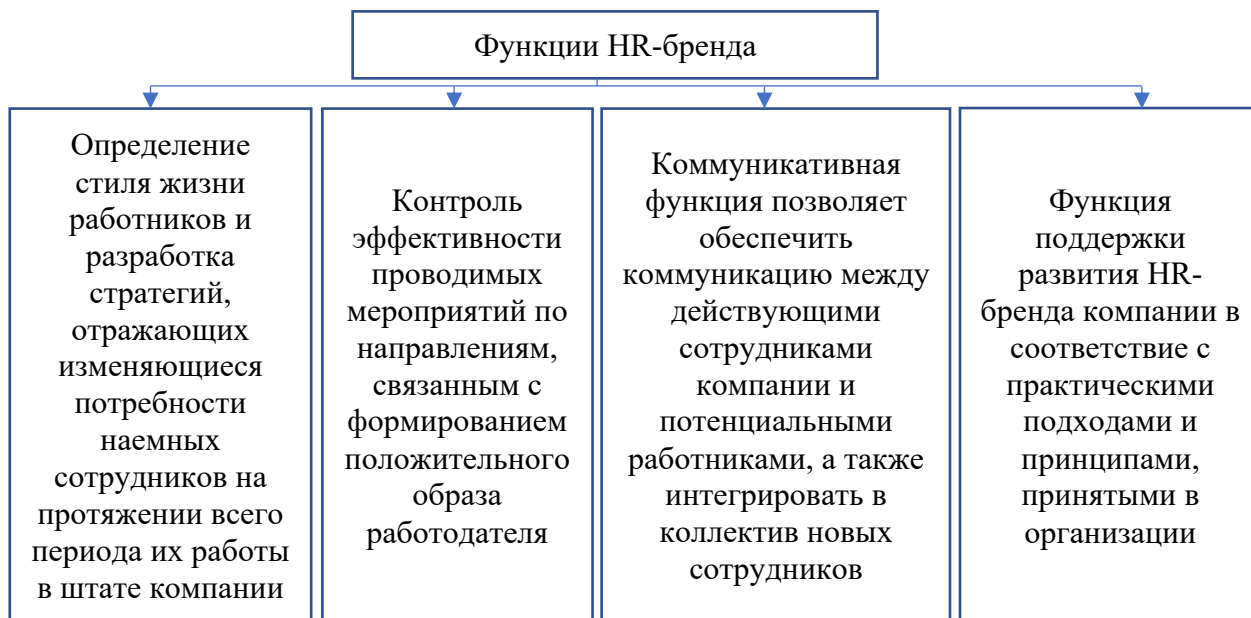


Рисунок 3 – Функции, выполняемые HR-брендом

Источник: составлено автором по [Хомидова М. В., Варавва М. М., Шестакова Е. В. HR-бренд как фактор конкурентоспособности работодателя. // Г.Ю. Гуляев, Сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции. - Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. - С. 111- 113]

Обращаясь к современному состоянию развития HR-бренда нельзя не отметить, что 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 экономике существуют приоритеты, под которые подстраиваются все инструменты в области управления персоналом.

Так, по данным исследования Е.Н. Емеленк, руководителя созданного HeadHunter консалтингового центра по работе над имиджем работодателя, только лишь у 54% участвующих в исследовании, HR-брендинг значится отдельной задачей, и в целом, существует в компании. Соответственно 46%

не задумываются даже о данном понятии. Результатами опроса в ходе исследования стали следующие (рисунок 4).

Полученные результаты исследования свидетельствуют о том, что многие компании пока еще не задумываются о формировании такого бренда – около трети от числа опрошенных.

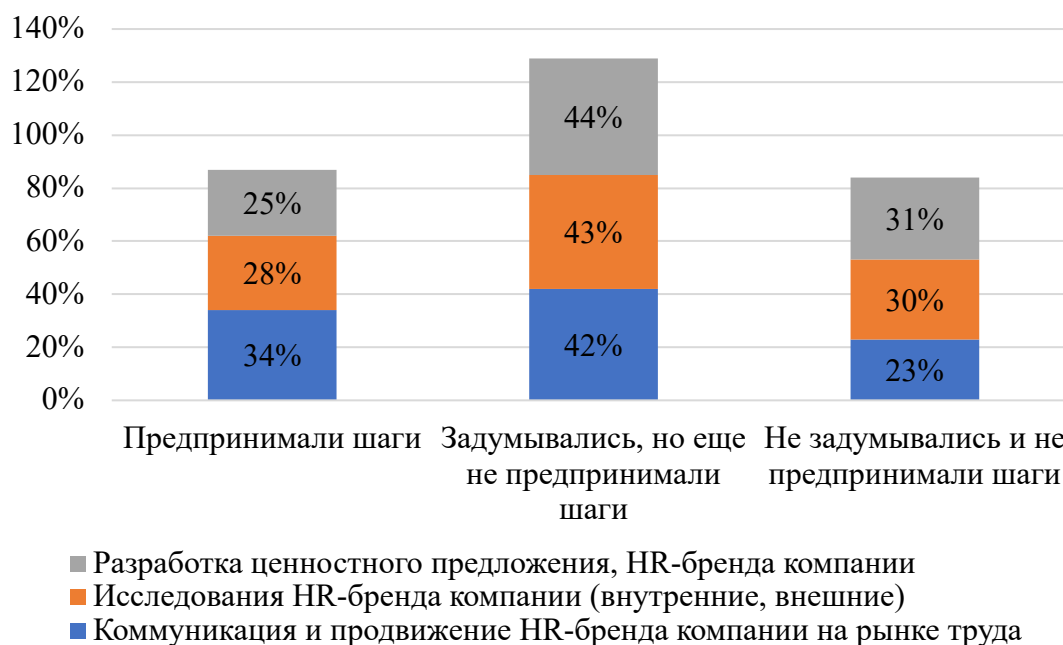


Рисунок 4 – Результаты опроса руководителей российских компаний о формировании HR-бренда, 2019 г.,
(в процентах от числа опрошенных, n = 360)

Источник: [HR-бренд Работодатели. // Официальный сайт HeadHunter [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16676150.pdf>]

Еще более 40% только лишь задумывались о формировании своего бренда как работодателя, но не реализовали ни одного мероприятия в данном направлении. Данное исследование также подтверждает актуальность исследуемой темы.

Ведь спрос на применение HR-бренда постепенно растет: если в 2000-х годах он применялся в основном только европейскими странами, то рост применения HR-бренда в России пришелся на 2005-2007 гг., и достиг своего пика в 2014-2015 г., когда как раз и была набрана доля в применении бренда

практически 50%. Именно с данного периода российскими компаниями применяется следующая модель (рисунок 5):

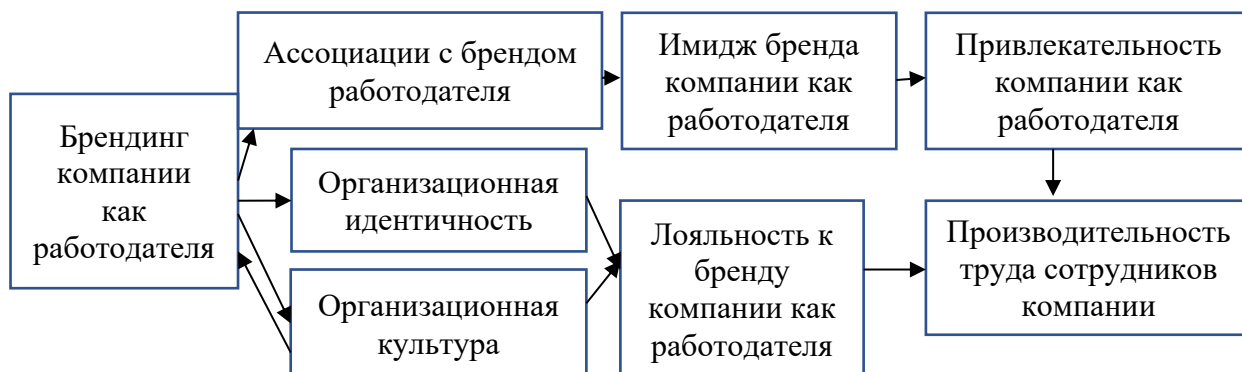


Рисунок 5 – Модель HR-бренда, применяемая современными компаниями

Источник: составлено автором по [HR-брендинг: с чего начать? // HR-Portal [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/hr-branding-schego-nachat>]

Представленная на схеме модель разработана и С. Тику и К. Бакхаусом. Включает в себя два блока: то, как воспринимается компания потенциальными работниками, и то, как реально относятся работники к бренду компании. В итоге руководство компании нацелены на повышении эффективности труда за счет повышения лояльности работников к бренду организации.

Таким образом, 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 Этапы формирования HR-бренда предприятия

Репутация компании на рынке труда всё чаще становится определяющей при выборе места работы кандидатами. Тем не менее, целенаправленную работу по формированию и развитию бренда работодателя ведут лишь немногие российские компании.

Для разработки HR-бренда необходимо анализировать факторы, влияющие на его силу. К внешним факторам, оказывающим прямое и

косвенное воздействие на бренд компании как работодателя, следует отнести (рисунок 6):



Рисунок 6 – Внешние факторы, влияющие на бренд работодателя

Источник: составлено автором по [Яшина М. А., Андрющенко О. В., Евтюшина М. А. Управление брендом работодателя // Вестник новгородского филиала РАНХИГС. – 2017. - №1-1 (7). – С. 2-5.]

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 (рисунок 7):

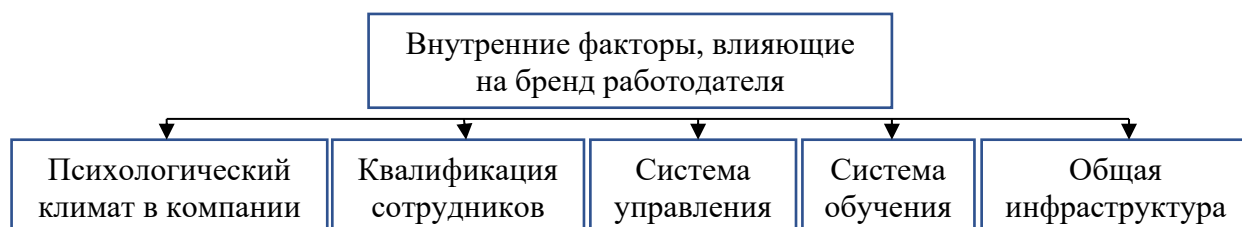


Рисунок 7 – Внутренние факторы, влияющие на бренд работодателя

Источник: составлено автором по [Шендрик Е. Ю. Исследование внутренних коммуникаций как инструмента продвижения HR-бренда. // Достижения науки и образования. - 2019. - №8-3(49). - С. 42-45.]

Фундаментом формирования HR-бренда выступает определение миссии, ценностей, корпоративной стратегии и кадровой стратегии компании. Выделим пять основных этапов работы по формированию HR-бренда (рисунок 8):

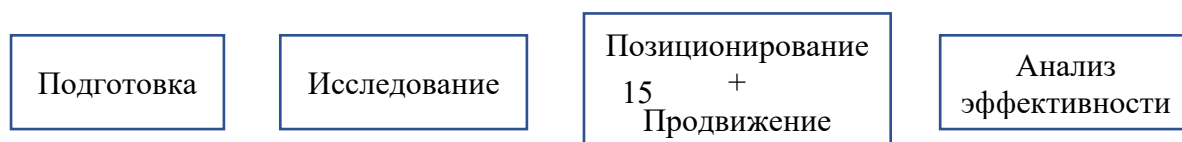




Рисунок 8 – Основные этапы работы по формированию HR-бренда

Источник: составлено автором по [Морозов К. П. Проблемы проектного управления, актуальные при формировании HR-бренда. // Российский экономический интернет-журнал. - 2019. - №3. - С. 6.]

Также, специалисты в области оценки и развития персонала выделяли следующие этапы формирования бренда работодателя [41]:

1. Необходимо определить цель брендинга: удержание или привлечение персонала.

2. Перед началом работ важно точно определить целевую аудиторию бренда и ее ожидания относительно условий работы (инструменты: внутренние опросы, аналитика внешнего рынка труда).

3. Следующий этап на пути формирования HR-бренда – создание четко сформулированной миссии HR-отдела.

4. При формировании HR-бренда роль логотипа и упаковки играют сотрудники. Их качество работы и уровень общения могут как поднять бренд на недостигаемую высоту, так и полностью разрушить все достижения HR-брендинга.

5. HR-бренд, как и бренд торговый, нуждается в продвижении. Главным инструментом продвижения кадрового бренда считается PR.

Выделим основные этапы, и охарактеризуем каждый этап наиболее подробно.

1. Определяем цели с учётом общей стратегии, ценностей, стратегии в области персонала, проводим интервью с топ-менеджерами. На данном этапе важно определиться с задачами, которые необходимо решить в результате этой работы – повысить вовлечённость персонала, удержать лучших сотрудников, увеличить поток соискателей или что-то ещё. Определяем целевые аудитории, формируем рабочую группу, согласуем бюджет и необходимые ресурсы для реализации данного проекта. Отметим, что в

рабочую группу должны войти не только специалисты по работе с персоналом, но и маркетологи, PR-специалисты, руководители структурных подразделений.

2. Второй этап – исследование. Изучаем восприятие бренда работодателя целевыми аудиториями. Внешняя аудитория – кандидаты, соискатели, студенты, партнёры на рынке труда, бывшие сотрудники и внутренняя – работающие сотрудники. Проводим фокус-группы, анкетирования, мониторим информацию о компании в сети Интернет, анализируем внутренние документы, каналы коммуникаций с целевой аудиторией, корпоративные СМИ.

На этом же этапе проводим анализ конкурентов на рынке труда. Изучаем информацию о позиционировании конкурентов: описание вакансий, видеоролики о компаниях, сайты компаний-конкурентов и др. Отметим, что речь идёт не только о компаниях, которые конкурируют за клиентов, но и о тех, кто ориентируется при поиске сотрудников на соискателей, представляющих вашу целевую аудиторию.

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

3. Третий этап – позиционирование. На данном этапе определяем общую концепцию бренда работодателя, креативную концепцию, визуальные образы, формулируем EVP. К примеру, французская фармацевтическая компания «Санофи» разработала графическую концепцию оригами, как символ проектной деятельности: идея – прототип – результат (рисунок 2). Живой голубь отражает воплощение планов и надежд. Образ счастливой семьи олицетворяет призвание «Санофи» – создание более качественной и здоровой жизни для миллионов людей [41].

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.

4. Четвёртый этап – продвижение. В соответствии с выбранной целевой аудиторией определяем 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, наши коллеги считают наиболее эффективными инструментами продвижения HR-бренда социальные сети, видеоролики, карьерный сайт, брендинг страницы на Job-сайтах, и рекламу в сети Интернет. Например, если компания ориентируется на представителей поколения Y, то и выбор каналов будет определяться в соответствии с их потребностями. Это может быть информирование с помощью мобильных приложений, социальных сетей, видеороликов. Главное – быть уверенным, что ваши потенциальные сотрудники пользуются данными каналами.

5. Пятый этап – анализ эффективности. По каким показателям можно оценить эффективность затрат на HR-брендинг? В соответствии с целями и задачами, которые вы ставили в самом начале данной работы. Если вы хотели повысить вовлечённость, то нужно не забыть её предварительно измерить. Если вы хотели снизить затраты на найм персонала, то также нужно в начале проекта посчитать, сколько стоит в вашей компании найм одного сотрудника, затраты за месяц, за год. Все показатели нужно анализировать в динамике.

Многие компании используют следующие показатели [23, с. 156]:

- 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;
- количество поданных предложений по улучшению деятельности компании.

Отметим, 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.

По итогу отлично сформированный HR-бренд должен включать в себя следующие элементы:

1. Миссия и ценности, дающая ответы на вопросы:

- С какой целью учредители создали компанию?
- Люди с какими ценностями в ней работают?
- Участвует ли компания в социальных проектах?
- Помогает ли бороться за экологию?
- Стремится ли к повышению качества обслуживания?

Например, в Deloitte пришли к выводу, что для 77% миллениалов ценности работодателя – принципиальный момент при трудоустройстве [42].

2. Содержание социальных сетей и сайта.

В 2015 г. CareerArc говорила про 62% соискателей, которые оценивали социальные сети работодателя перед отправкой резюме. Прошло 7 лет, по

ощущениям примерно 9 из 10 человек изучают социальные каналы потенциальных работодателей, а иногда по этим каналам и находят работу. Поэтому содержание профиля в социальных сетях, периодичность публикаций о команде и общий тон постов – центральный момент при создании HR-бренда. Перечислим виды постов для социальных сетей, какую информацию необходимо включать:

- корпоративные мероприятия, конференции;
- семинары, профессиональные мероприятия;
- посты о профессиональном развитии сотрудников, повышении квалификации;
- награды сотрудников, победы на выставках и конкурсах;
- объявления о вакансиях;
- совместный командный отдых;
- поздравления с памяtnыми датами, днями рождений.

Так можно задать общий корпоративный тон и образ хорошей компании, в которой сотрудники на первом месте. Соискатели посмотрят и захотят к вам.

3. Tone of voice (ToV) – это единый стиль общения компании. То, как она обращается к аудитории по разным каналам и источникам. Важно, чтобы все обращения в СМИ, социальных сетях, на сайте, в коммерческих предложениях, деловой переписке, на презентациях и встречах соответствовали единому ToV. При формировании ToV важно все:

- особенности целевой аудитории,
- интонации,
- тональность,
- конкретные выражения,
- наличие или отсутствие формальностей.

Например, молодой продуктовый IT-стартап может позволить обращение к соискателю на «Ты», заигрывание и шутки в вакансии, тогда как

крупному адвокатскому бюро такой стиль не соответствует. Если ToV не соответствует размеру и профилю компании, диссонанс будет отпугивать половину соискателей.

4. Отзывы о работодатели, в сети интернет, на официальном сайте компании от бывших и действующих сотрудников компании. К тому же на практике сотрудники зачастую оставляют негативные отзывы, тогда как положительные отзывы решится оставить меньшее количество человек.

Работа с негативными отзывами сотрудников:

- оставлять публичные и открытые ответы на отзывы не оправдываться,
- отвечать по существу только конструктивный диалог,
- вежливость и соблюдение ToV,
- всегда благодарить за ценный фидбек и обещать работать над процессами,
- перекрыть негатив позитивными откликами,
- поощрять публикации с корпоративов, совместного отдыха, развлечений в офисе.

5. Корпоративная культура компании: 82% респондентов опроса Global Human Capital Trends считают, что корпоративная культура является потенциальным конкурентным преимуществом. Зная, что поведение руководства и системы вознаграждения напрямую влияют на эффективность организации, обслуживание клиентов, вовлеченность и удержание сотрудников, ведущие компании используют данные и информацию о поведении для управления своей культурой и влияния на нее.

При оценке потенциального работодателя важный момент для соискателей: отношения между коллегами, взаимоотношения между сотрудниками и руководством, стиль менеджмента, организационная структура компании.

6. Репутация. Соискателей привлекают успешные компании, а высокие результаты повышают лояльность и вовлеченность персонала лучше любого

тимбилдинга. Но чтобы достижениями можно было гордиться, о них нужно рассказывать.

Таким образом, подводя итоги теоретической части исследования, отметим, что HR-бренд представляет собой репутацию, комплекс материальных и нематериальных выгод, характеристик компании как работодателя на рынке труда. Содержание этих выгод напрямую влияет на образ и оценку компании со стороны потенциального сотрудника. HR-бренд помогает привлекать качественные кадры без конских зарплат – иными выгодами, включая репутационные.

ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ HR-БРЕНДА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛЕСКОМ»

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава ООО «ЛесКом»

Общество с ограниченной ответственностью «ЛесКом» создано в 2013 г., и с тех пор эффективно реализует деятельность в сфере производства изделий из дерева – деревянных строительных конструкций и столярных изделий.

Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью «ЛесКом».

Основной вид деятельности: производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий (ОКВЭД 16.23.1). Целью деятельности является получение прибыли, обеспечение ее ежегодного прироста, повышение конкурентоспособности, завоевание лидерства на рынке [27].

ООО «ЛесКом» является малым производственным предприятием-производителем, имеет собственное производство межкомнатных дверей и строительного погонажа, покрытого финиш-плёнкой, ламинированных дверей, покрытых плёнкой ПВХ.

ООО «ЛесКом» занимает лидирующие позиции на отечественном рынке погонажных изделий. Продажа продукции, производимой в ООО «ЛесКом», осуществляется как в Бессоновском районе, так и за его пределами: в Пензе, Москве, Казани, Самаре, Екатеринбурге, Воронеже, Саратове, Красноярске, Саранске, Н-Новгороде, Рязани, Краснодаре, Санкт-Петербурге, Барнауле и ряде других субъектов.

Организация осуществляет полный комплекс работ, охватывающих все этапы производства соответствующей продукции и ее эксплуатации. Наличие необходимого современного и технологичного оборудования, а также специально обученного квалифицированного персонала позволяет

осуществлять производственные работы любой категории сложности. В ООО «ЛесКом» освоена современная технология производства, что позволяет эксплуатировать изделия длительный период времени.

Миссия ООО «ЛесКом» заключается в обеспечении потребителей продукции высокого качества и расширении рынков сбыта.

Реализуемая деятельность обеспечивает успешное получение прибыли (рисунок 9).

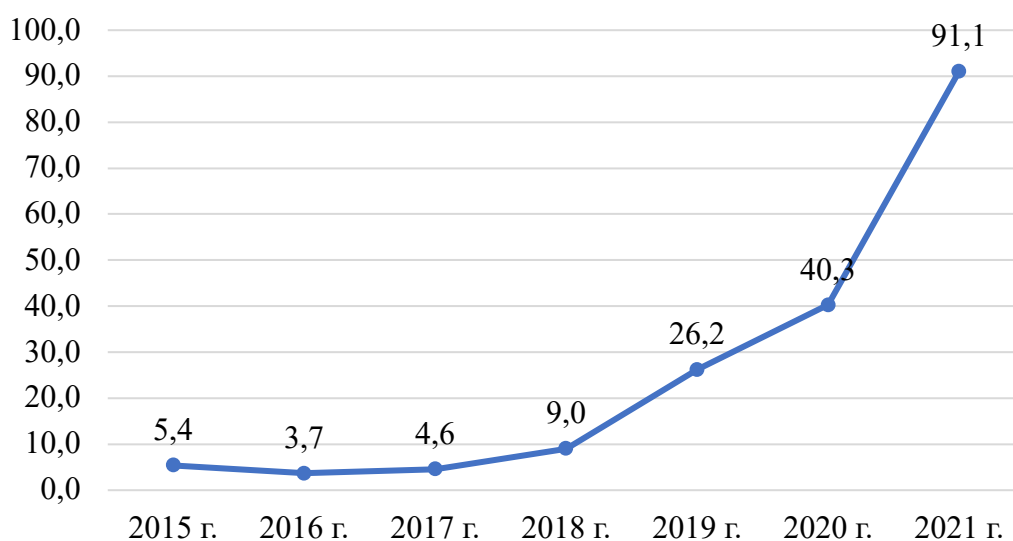


Рисунок 9 – Динамика прибыли ООО «ЛесКом», млн. руб.

Источник: Проверка контрагентов Чекко [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://checko.ru/company/leskom-1135836002367>

Таким образом, по данным рисунка виден рост прибыли компании, что говорит об увеличении объемов деятельности предприятия с 2019 г., и положительной динамике последние три года.

Прибыль компании обеспечивается в том числе и эффективной работой персонала, структура управления которым имеет линейно-функциональный вид (рисунок 10). Руководит организацией генеральный директор, назначенный на должность с момента организации предприятия.

Главным лицом каждого отдельного подразделения является отдельный руководитель, управляющий подчиняющимися ему работниками. В его руках находятся все полагающиеся функции, за счет которых осуществляется управление. Все руководители отдельных структурных

единиц в свою очередь подчиняются генеральному директору ООО «ЛесКом».



Рисунок 10 – Организационная структура управления ООО «ЛесКом»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ЛесКом»

В данной структуре все распоряжения руководителя, какими бы они не были, отдаются подчиненным напрямую. Это способствует более оперативному исполнению распоряжений.

Вертикальное разделение трудовой деятельности формирует выполнение управленческих функций по уровням, что дает возможность быстро принимать соответствующие решения. В такой структуре обеспечивается рост ответственности отдельных главных лиц в структурных единицах предприятия за итоговые результаты их деятельности и труда рабочих.

Среднесписочная численность: 251 чел. (на 2021 г.). Управление персоналом в организации реализуется отделом кадров, основной функционал которого отражен в должностных инструкциях работников данного отдела:

- определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений;
- анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести;
- внедрение систем мотивации труда;
- подготовка штатного расписания предприятия;
- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов;
- проведение операций с трудовыми книжками (прием, выдача, заполнение и хранение документов);
- ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков в соответствии с действующим трудовым законодательством;
- организация аттестаций сотрудников;
- подготовка планов повышения квалификации сотрудников.

В ООО «ЛесКом» отдел кадров, как показано на рисунке 11, состоит из начальника отдела кадров и специалистов, которые осуществляют деятельность, связанную с обеспечением организации трудовыми ресурсами и управлением персоналом.

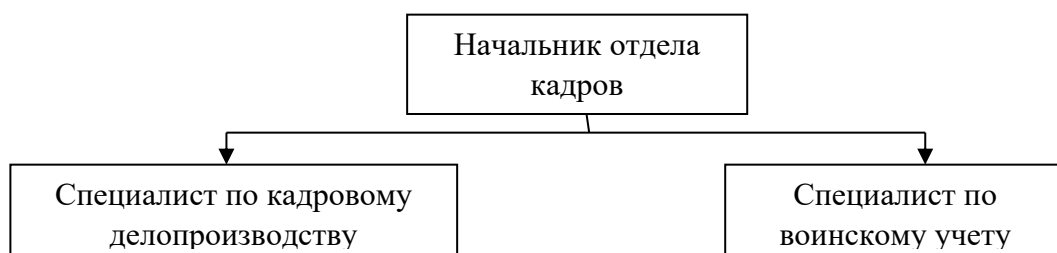


Рисунок 11 – Структура отдела кадров ООО «ЛесКом»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ЛесКом»

Кадровый потенциал предприятия – основной ресурс, благодаря которому реализуется его деятельность.

Произведем анализ кадрового потенциала по качественным характеристикам: пол, возраст, уровень образования. На рисунке 12 представим динамику персонала ООО «ЛесКом» за три последних года.

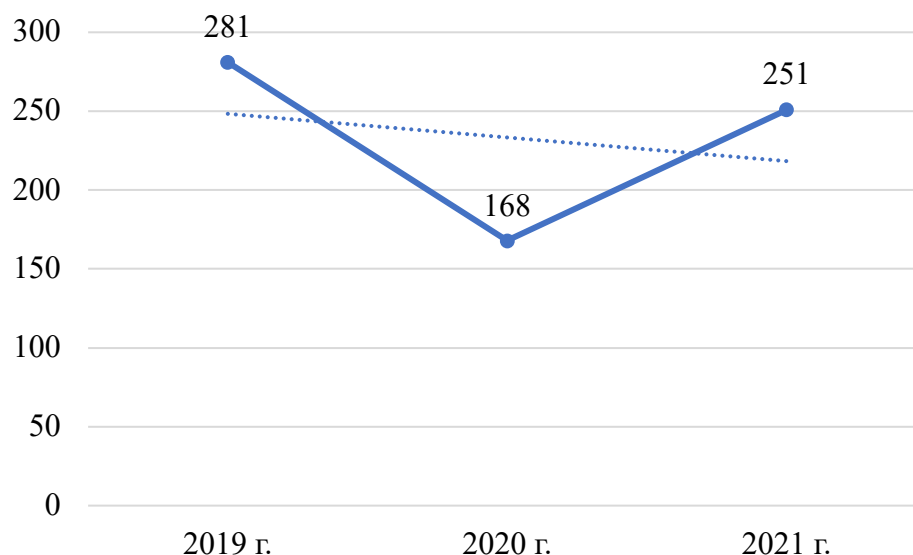


Рисунок 12 – Динамика персонала ООО «ЛесКом», чел.

Источник: составлено автором по кадровой документации ООО «ЛесКом»

Таким образом, в 2019 г. у компании было наибольшее количество персонала, а в 2020 г. – наименьшее, что вероятно связано с периодом пандемии, ограничительными мерами, сокращением платежеспособности населения, и сокращением работы предприятия в данном году.

В таблице 2 представим структуру персонала по гендерному признаку.

Таблица 2 – Структура персонала ООО «ЛесКом» по гендерному признаку

Гендерный признак	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчины	207	73,67	124	73,81	178	70,92
Женщины	74	26,33	44	26,19	73	29,08
Всего	281	100	168	100	251	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ЛесКом»

За все три года в структуре персонала преобладают мужчины, что объясняется специфической характеристикой деятельности компании – производство, деревообрабатывающие работы, что предполагает крепкую физическую силу (рисунок 13).

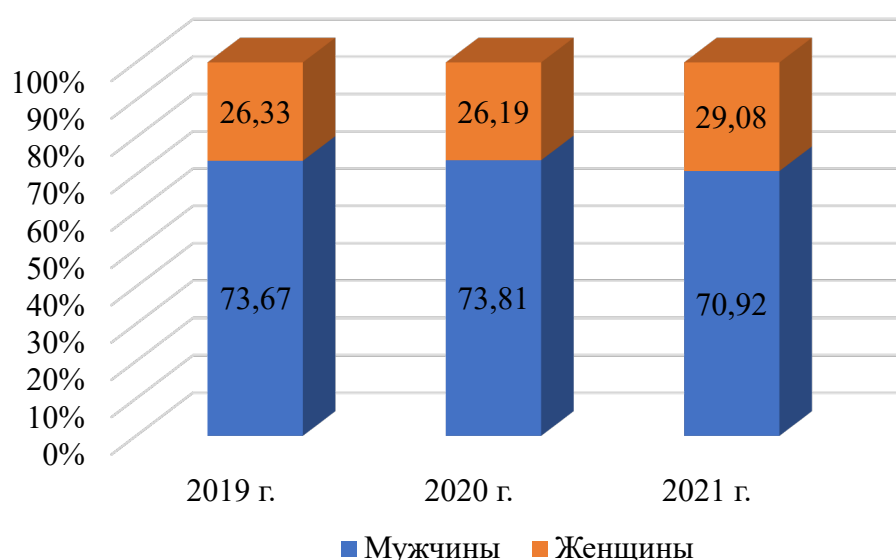


Рисунок 13 – Структура персонала по гендерному признаку,
(в процентах от численности персонала,
n = 281 в 2019 г., n = 168 в 2020 г., n = 251 в 2021 г.)

Источник: составлено автором по данным таблицы 2

Женщины, составляющие 26-29% от персонала компании в основном занимают места бухгалтерии, отдела кадров, менеджеров, экономистов. Соответственно их положительная динамика означает рост должностей специалистов к 2021 г. (расширился отдел кадров, приняли еще одного менеджера).

В таблице 3 представим возрастную структуру персонала.

Таблица 3 – Структура персонала ООО «ЛесКом» по возрасту

Категория возраста	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
от 18 до 30 лет	39	13,88	34	20,24	50	19,92
от 31 до 40 лет	119	42,35	82	48,81	106	42,23
от 41 до 50 лет	93	33,10	39	23,21	74	29,48
51 год и старше	30	10,68	13	7,74	21	8,37
Всего	281	100	168	100	251	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ЛесКом»

Отметим, что за все три года в организации не было сотрудников, возраст которых был младше 21 года, большая доля представлена

персоналом возрастной категории 31-40 лет. Около 30% составляют сотрудники возраста 41-50 лет (рисунок 14).

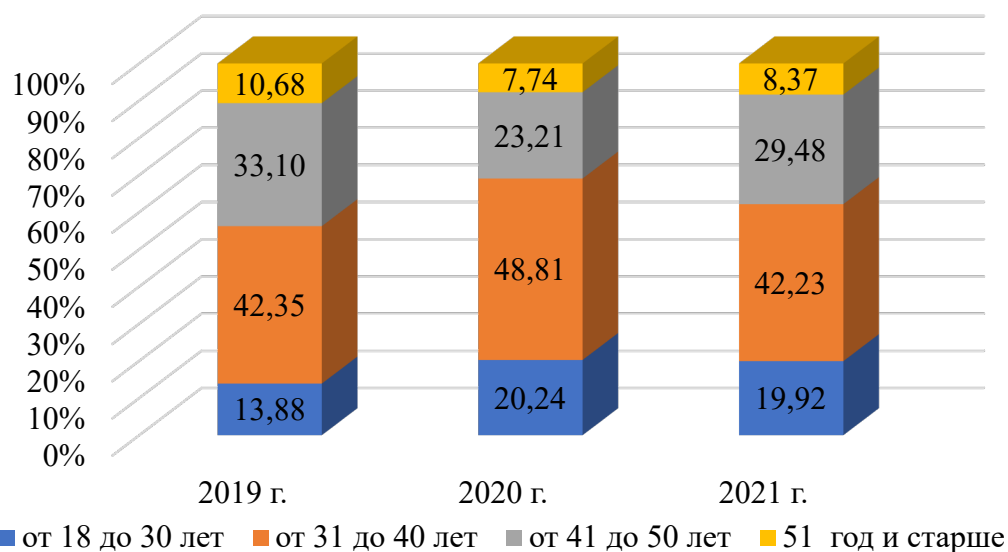


Рисунок 14 – Структура персонала по возрасту, (в процентах от численности персонала, n = 281 в 2019 г., n = 168 в 2020 г., n = 251 в 2021 г.)

Источник: составлено автором по данным таблицы 3

Меньшую долю персонала занимают сотрудники более старшего возраста, более 51 года. В 2020 г. структура сместилась к более молодому персоналу на несколько процентов, что связано с движением кадров.

В таблице 4 представим структуру персонала по уровню образования.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «ЛесКом» по уровню образования

Уровень образования	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее образование	92	32,74	49	29,17	70	27,89
Среднее специальное	174	61,92	111	66,07	168	66,93
Среднее основное (школа)	15	5,34	8	4,76	13	5,18
Всего	281	100	168	100	251	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ЛесКом»

Большая часть персонала имеет среднее специальное образование, около 30% сотрудников за весь период имеют высшее образование. Так как некоторые должности компании могут не иметь требования о наличии

образования, то у 5% сотрудников нет никакого образования, кроме школьного (рисунок 15).

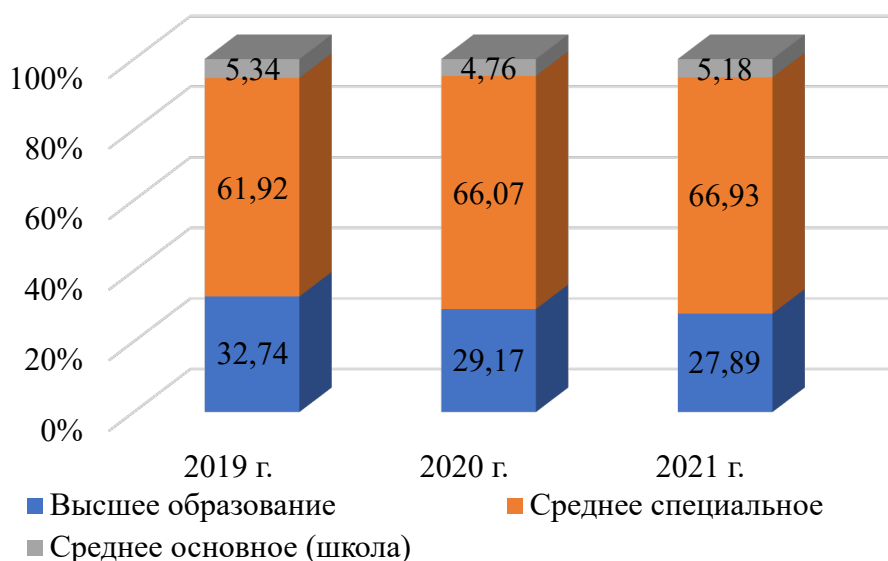


Рисунок 15 – Структура персонала по уровню образования, (в процентах от численности персонала, n = 281 в 2019 г., n = 168 в 2020 г., n = 251 в 2021 г.)

Источник: составлено автором по таблице 4

В таблице 5 представим структуру по стажу работы.

Таблица 5 – Структура персонала ООО «ЛесКом» по стажу работы

Период стажа работы	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
от 1 года до 5 лет	70	24,91	40	23,81	78	31,08
от 6 до 10 лет	80	28,47	65	38,69	76	30,28
11-20 лет	100	35,59	45	26,79	75	29,88
Более 20 лет	31	11,03	18	10,71	22	8,76
Всего	281	100,00	168	100	251	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ЛесКом»

Положительно то, что у большей доли персонала предприятия стаж работы от 11 до 20 лет, то есть это опытные сотрудники, знающие свое дело. Также, около 30% персонала имеют стаж работы от 1 до 5 лет что соответствует возрастной структуре компании (рисунок 16).

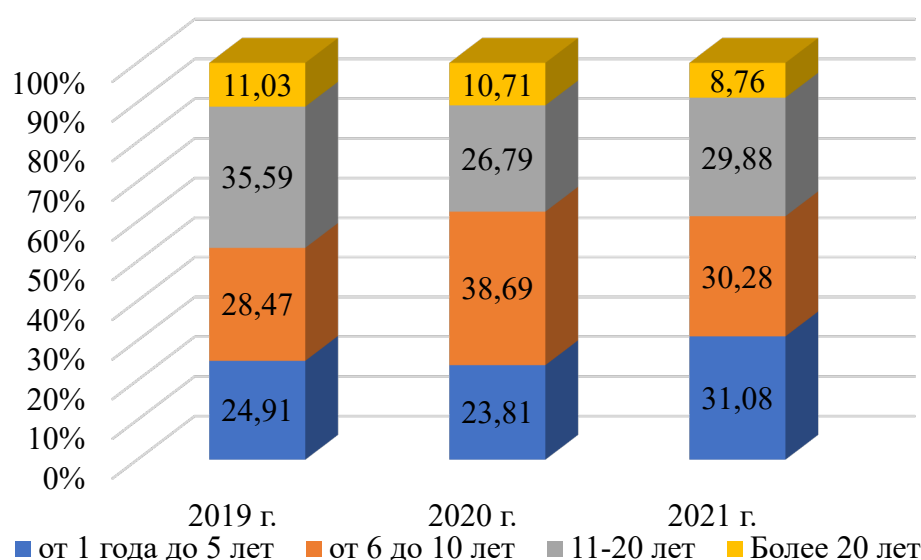


Рисунок 16 – Структура персонала по стажу работы, (в процентах от численности персонала, n = 281 в 2019 г., n = 168 в 2020 г., n = 251 в 2021 г.)

Источник: составлено автором по таблице 5

На рисунке 17 представим динамику текучести кадров за последние несколько лет по организации:

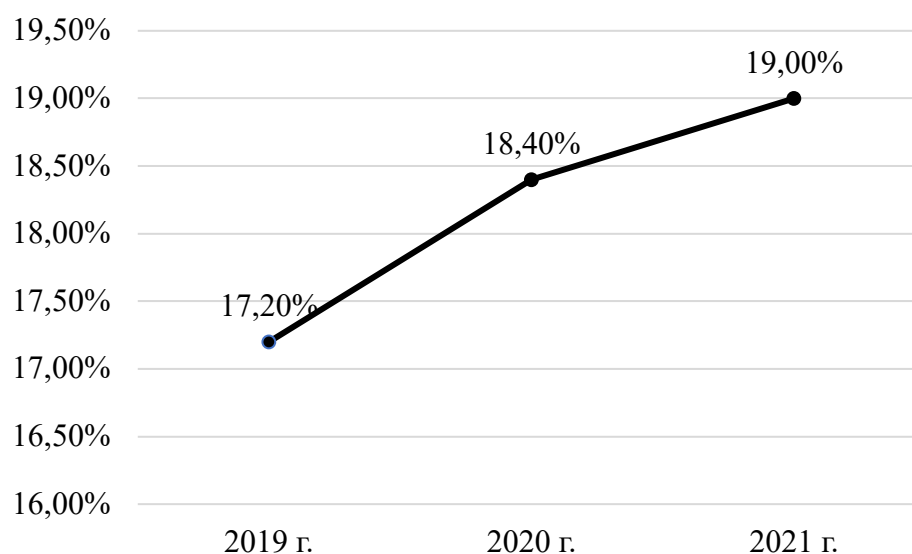


Рисунок 17 – Динамика текучести кадров, %

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ЛесКом»

К сожалению, видна отрицательная динамика текучести кадров с 2019 г. к 2021 г., что говорит о росте уволившихся с работы.

Таким образом, персонал ООО «ЛесКом» представлен преимущественно мужчинами, средней возрастной категории от 30 до 40 лет, средним специальным образованием и стажем работы около 10 лет, что положительно сказывается на производственной деятельности компании.

Рассмотрим управление персоналом в организации, которое отражается на формировании HR-бренда компании в первую очередь. Управление персоналом на предприятии осуществляется согласно нормативно-правовой базе:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.
2. Внутренний трудовой распорядок ООО «ЛесКом».
3. Положение об оплате труда и премировании ООО «ЛесКом».
4. Положение об обучении персонала ООО «ЛесКом».

На основании документов организации на рисунок 18 составим направления деятельности по управлению персоналом:

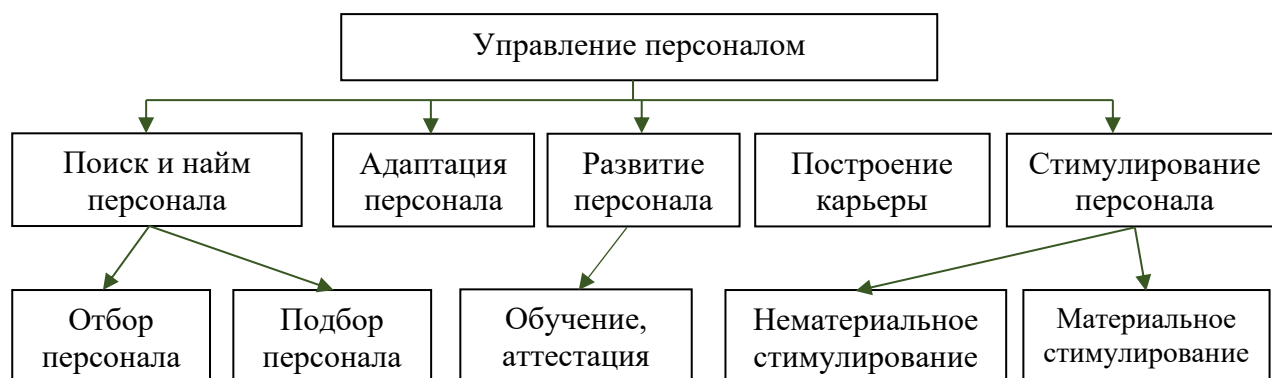


Рисунок 18 – Структура управления персоналом в ООО «ЛесКом»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ЛесКом»

Охарактеризуем каждое направление наиболее подробно:

1. Поиск и найм персонала. Поиск и найм персонала – начальный этап работы с персоналом. Он включает в себя непосредственно работу по поиску сотрудников в компанию, следом подбор и отбор, состоящие из нескольких ступеней. Схематично в организации данный процесс можно представить в следующем виде (рисунок 19).

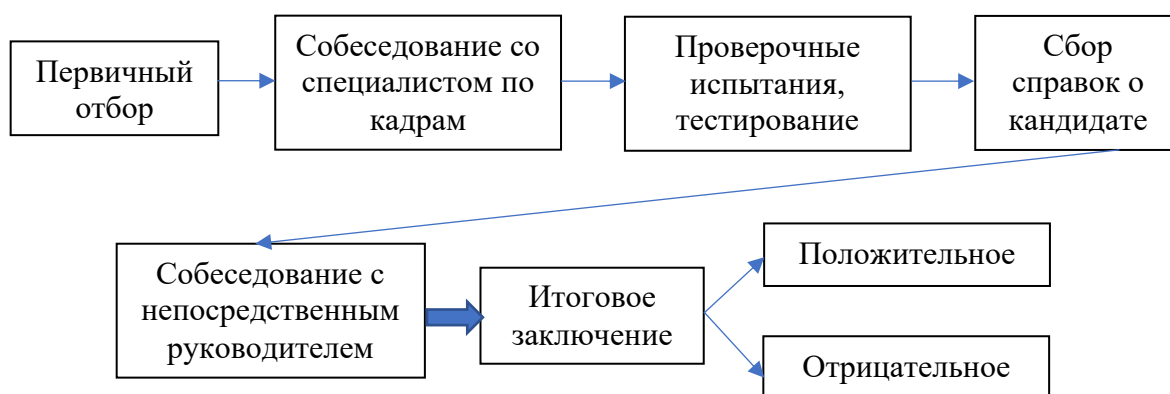


Рисунок 19 – Структура процесса подбора и отбора персонала
в ООО «ЛесКом»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ЛесКом»

Плюсом управления персоналом в компании выступает двухсторонний подбор персонала: и из внешних источников, и из внутренних источников. В данном случае у компании ООО «ЛесКом» внешними источниками выступают:

- публикация вакансий на Avito.ru;
- публикация вакансий на hh.ru;
- публикация вакансий на официальном сайте.

То есть людей к работе приглашают из вне организации. В свою очередь, внутренними источниками являются:

- устные рекомендации работающих сотрудников;
- передвижение между должностями сотрудников, то есть ротация кадров.

2. Адаптация персонала. Еще один немаловажный аспект управления персоналом – адаптация персонала, в ходе которой организация способствует наилучшему привыканию сотрудника к новому рабочему месту. В компании за процесс адаптации считается 20 календарных дней, то есть около 3 рабочих недель, за которые сотрудник привыкает к коллективу, рабочему месту, производственному процессу.

3. Развитие персонала. Одним из видов деловой оценки персонала в ООО «ЛесКом» является аттестация. Система аттестации в ООО «ЛесКом» представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов: принципов и условий создания системы оценки, учитывающих факторы эффективности труда, методов и процедуры оценки персонала.

Непосредственные объекты аттестации: результаты работы сотрудника, его творческий потенциал, оптимальное выполнение своих обязанностей.

В ООО «ЛесКом» аттестация персонала проводится аттестационной комиссией, в которую входит прямой руководитель аттестуемого работника и сотрудник отдела кадров. Основными задачами аттестации являются:

- установление соответствия сотрудников занимаемым должностям;
- оценка результатов выполнения сотрудниками должностных обязанностей, профессионального развития, обучения сотрудников за истекший аттестационный период постановка задач развития на предстоящий аттестационный период;
- выявление перспективных сотрудников для выдвижения в кадровый резерв;
- стимулирование деятельности сотрудников;
- обеспечение возможности кадрового планирования.

Аттестации подлежат все руководители и специалисты, постоянно работающие в ООО «ЛесКом» по трудовому договору. Плановая аттестация сотрудников проводится не реже одного раза в 3 года. Внеплановая аттестация в отдельных подразделениях ООО «ЛесКом» может быть организована в связи с производственной необходимостью (структурные изменения, инициатива руководителя самостоятельного структурного подразделения и прочее).

Таким образом, на предприятии с помощью аттестации развиваются еще два важных направления HR-бренда: компетенции персонала и перспективы карьерного и профессионального роста.

Также заслуживает быть отмеченным система обучения, которая существует в ООО «ЛесКом». Все рабочие, поступающие в структурные подразделения предприятия или переводимые внутри организации, проходят обязательное собеседование у цехового организатора обучения с целью проверки наличия документа по принимаемой профессии, выявления имеющихся вторых профессий, а при отсутствии документа – определение вида и сроков подготовки, заключения договоров на обучение. Договор заключается между начальником цеха, инструктором производственного обучения и консультантом теоретического обучения и вступает в силу после согласования с отделом кадров.

Производственное обучение в ООО «ЛесКом» осуществляется непосредственно на рабочих местах под руководством инструктора (наставника) производственного обучения.

Вместе с тем следует подчеркнуть, что сотрудники отдела кадров проходят повышение квалификации в формате онлайн без отрыва от работы, получая актуальные знания в своей сфере с возможностью применить на практике.

Профессиональный рост сотрудникам обеспечивают новые интересные и сложные задания, которые они еще даже не умеют выполнять. Это в особенности относится к перспективным сотрудникам. Для них хорошей возможностью для развития являются специальные проекты, где определенные цели, которые должны быть достигнуты за определенный период. Для их выполнения обычно требуются целенаправленное решение проблем, межфункциональный интегрированный подход, коллективная работа, контакты с руководителями высшего звена.

4. Стимулирование и мотивация персонала – наиболее важнейшие элементы в системе управления. Именно от данного направления в первую очередь у сотрудников формируется мнение о компании как о работодателе. Подразделяется на материальное и нематериальное стимулирование.

В ООО «ЛесКом» действует повременно-премиальная система оплаты труда для всех сотрудников. Должностной оклад поддерживается в диапазоне сложившихся на рынке труда уровней окладов работников производственной сферы и является основной формой оплаты труда. Размер оклада определяется генеральным директором и устанавливается в зависимости от уровня квалификации сотрудника, определяемого директором организации и спроса на специалистов данного профиля и уровня квалификации на рынке труда.

К нематериальным видам относятся:

- на территории предприятия выделены комнаты отдыха, где сотрудники могут провести обеденный перерыв;
- предоставляется парковка для всех сотрудников предприятия;
- предоставляется абонемент в бассейн 2 раза в неделю в плавательный бассейн «Бессоновский»;
- автомойка на территории предприятия;
- полный социальный пакет;
- выезд на совместные мероприятия (Новый год, 8 марта, 23 февраля);
- выдаются новогодние подарки детям до 12 лет;
- бесплатная новогодняя елка для детей работников предприятия и проведение конкурсов рисунков, приуроченных к праздникам. В административном здании выделяется стенд, чтобы продемонстрировать творчество детей;
- постоянное повышение квалификации, обучение за счет организации;
- скидка на покупку продукции ООО «ЛесКом» (карта лояльности 10%);
- предоставление оплачиваемых путевок в санаторий для пенсионеров и людей предпенсионного возраста (до 5 лет);
- организация служебного транспорта.

Также к нематериальным методам относится создание футбольной команды «ЛесКом». Команда создана из работников организации и показывает высокие результаты, которые представлены на рисунке 20.



Рисунок 20 – Спортивные результаты футбольной команды «ЛесКом»
Источник: ООО «ЛесКом»

За счет этого коллектив взаимодействует между собой не только на работе, но и в не формальной обстановке, которая помогает лучше понять друг друга, получить новые связи и партнерства.

Таким образом, перечисленные направления работы с персоналом и формируют у сотрудников мнение о компании как о работодателе.

Также, не малое участие в формировании HR-бренда занимают следующие элементы:

- Миссия ООО «ЛесКом»: «Мы помогаем покупателям сделать достойный выбор, а дома совершеннее и комфортнее». На предприятии поддерживаются такие ценности, как: открытость и доверие, ответственность, нацеленность на результат;

- Логотип ООО «ЛесКом» – это фирменный знак или символ, применяемый как визуальный идентификатор организации для улучшения узнаваемости и распознаваемости в обществе. Также логотип является важной частью имиджа предприятия, который представлен на рисунке 21.



Рисунок 21 – Логотип ООО «ЛесКом»

Источник: Официальный сайт ООО «ЛесКом» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dverileskom.ru/o-компании/>

Логотип ООО «ЛесКом» отражает сферу деятельности организации и ее миссию. Природные яркие оттенки выделяют организацию на фоне конкурентов и делают бренд запоминающимся как для клиентов, так и для потенциальных работников;

- официальный сайт компании <https://dverileskom.ru/>, где представлена информация о компании, ее продуктах и достижениях. Сайт выполнен в единой цветовой гамме с логотипом, что демонстрирует отличный вкус и деловой подход;

- стиль управления – в зависимости от складывающейся конкретной ситуации наблюдалось сочетание черт авторитарного и демократического стиля с доминированием последнего. Руководство относится с пониманием к персоналу, всегда открыто к сотрудничеству и предложениям. В начале каждого рабочего дня в 10:00 проводятся короткие встречи-планерки для обсуждения текущих дел и планирования дальнейших действий, что помогает поддерживать командный дух;

- эффективно функционирующая корпоративная культура (приложение А):

- позитивное отношение директора к работникам;
- наличие прочной связи результатов труда и его оплаты;
- объективная оценка достижений работника;
- хороший психологический климат в коллективе;
- ощущение значимости, важности выполняемой работы, взаимопонимание с непосредственным руководителем.

Так как руководство ООО «ЛесКом» ожидает ответственного отношения работников к осуществляемой работе, оно само стремится максимально положительно относиться как к своим сотрудникам. Таким образом, корпоративная культура ООО «ЛесКом» предполагает, что руководитель отдает распоряжения работникам не в виде приказов, а в виде советов, оказывает им помощь в налаживании самоконтроля, чем повышает их ответственность за свою деятельность.

В результате изучения существующей модели HR-бренда на предприятии ООО «ЛесКом» был получен материал, анализ которого позволил заключить, что положительный бренд работодателя сформирован не полностью, но тенденции развития носят положительный характер.

Активно развиваются такие направления HR-бренда, как: имидж организации, корпоративная культура, возможности профессионального роста. Немаловажно, что на предприятии поддерживается командный дух, который приводит к высоким результатам в работе и сплоченности коллектива. Руководство предприятия заинтересовано в дальнейшем развитии и формировании модели HR-бренда.

2.2 Анализ и разработка модели HR-бренда производственного предприятия ООО «ЛесКом»

В ходе продолжения исследования было проведено глубинное интервью с начальником отдела кадров, на тему выявления преимуществ и недостатков формирования HR-бренда ООО «ЛесКом», чтобы понять, какие усилия к данному вопросу прилагает компания, и на сколько они исполнимы. Вопросы для интервью составлены автором и представлены в приложении Б. Итак, рассмотрим и проанализируем результаты интервью.

По мнению начальника отдела кадров, руководство ООО «ЛесКом» проделывает не малую работу по формированию HR-бренда, однако не достаточную для формирования целостной модели HR-бренда.

Так, на следующий вопрос о причинах отказов от кандидатов в поступлении на работу, если по итогам собеседования компания давала кандидату положительный ответ о приеме на работу, был получен ответ (рисунок 22):



Рисунок 22 – Причины отказа кандидатов в поступлении на работу,
(в процентах от численности кандидатов, n = 58)

Источник: данные, полученные в результате глубинного интервью с начальником отдела кадров ООО «ЛесКом»

Как видно, преимущественно отказы поступали по причине того, что своя работа кандидатов устраивала, а предложения, которые делало «ЛесКом», не были на столько выгодными, чтобы соглашаться. К тому же, 14% отказали, потому что слышали об ООО «ЛесКом» впервые, и уровень недоверия был высок.

Также был задан вопрос о причинах отказа не только приглашенных кандидатов, но и тех, кто находится в поиске работы, прошел собеседование в «ЛесКом», получил согласие от компании, но отказался устраиваться на работу (рисунок 23).

Основной причиной стало несогласие с размерами заработной платы и то, что нашел другое место работы (более 44%). Значит другое место было

более выгодным и интересным для кандидата. Меньшая доля отказалась, потому что их не устроили иные условия труда.



Рисунок 23 – Причины отказа устраиваться на работу

после собеседования, (в процентах от численности кандидатов, n = 58)

Источник: данные, полученные в результате глубинного интервью с начальником отдела кадров ООО «ЛесКом»

Также, был получен ответ о том, сколько кандидатов в среднем приходит на одну вакансию и со сколькими из них проводится собеседование (рисунок 24).

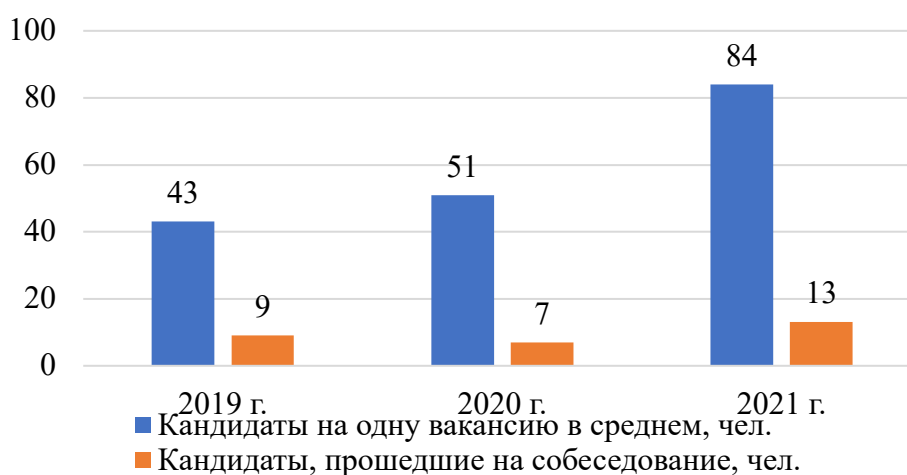


Рисунок 24 – Динамика количества кандидатов на вакансию) среднее по году и по видам вакансий) и прошедших собеседование, чел.

Источник: данные, полученные в результате глубинного интервью с начальником отдела кадров ООО «ЛесКом»

Как видно, в 2021 г. было максимальное количество кандидатов при поиске работы, и данную причину можно связать скорее ни с действиями

ООО «ЛесКом» по формированию HR-бренда работодателя, а с мировой обстановкой. Большее количество человек находилось в поиске стабильной работы. Также, в 2019 г. около 21% из всех кандидатов прошли собеседование, в 2020-2021 гг. данная цифра сократилась до 14-15%. Тогда на рисунке 25 представим динамику принятых и уволенных сотрудников за последние три года.

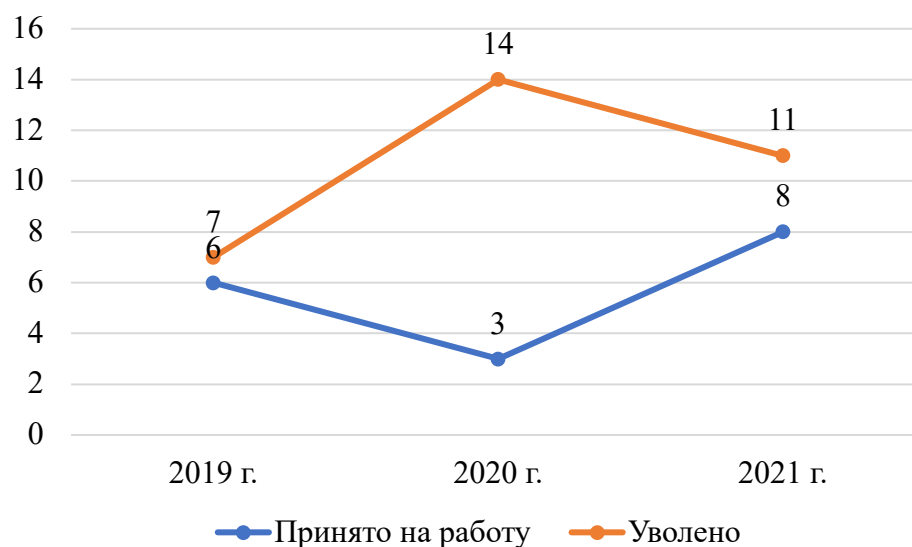


Рисунок 25 – Динамика принятых и уволенных сотрудников в ООО «ЛесКом», чел.

Источник: данные, полученные в результате глубинного интервью с начальником отдела кадров ООО «ЛесКом»

Основными причинами увольнения названо собственное желание. По статье за нарушение трудовой дисциплины за последние три года уволен только один работник. Провести статистику, по каким именно собственным причинам увольнялись сотрудники по организации невозможно, так как отдел кадров не вел данную статистику. Основной причиной, названной начальником отдела кадров – смена места жительства, размер заработной платы не соответствует объему работы и отсутствуют условия для роста, то есть сотрудники не увидели уверенности в будущем, оставаясь на данной работе.

Также отметим такой негативный фактор, как то, что отдел кадров не проводит мониторинг отзывов о компании на сайтах работодателей, соответственно не занимается их подчинением. Произведя поиск в интернете, действительно, негативных отзывов о компании от сотрудников обнаружено не было, но и положительных тоже. Найдена группа в социальной сети Вконтакте «Черный список работодателей Пенза», в которой информации об ООО «ЛесКом» не обнаружено. Данный фактор относится к положительным, но то, что руководство и отдел кадров не реализуют мониторинг негативных отзывов в интернете – отрицательный аспект.

Также отделом кадров не реализуется опрос кандидатов о компании с целью выявления их мнения и ООО «ЛесКом» не состоит на HR-форумах или чатах, чем упускает возможность своевременно отслеживать отзывы, проводить анализ. Ответ был получен о том, что компания не состоит ни на каких форумах и ни в каких чатах, касаемых кандидатов поисков работы.

Одновременно с этим, в компании не проводится анкетирование с сотрудниками, и тем более личное, индивидуальное интервью с сотрудниками, которое позволяет детальнее оценить удовлетворенность работой. Данный фактор также сокращает возможность компании производить мониторинг и отслеживать неудовлетворенных сотрудников работой.

Начальник отдела кадров в ходе интервью отметил, что большая доля персонала откликается об ООО «ЛесКом» как о работодателе положительно. Однако внутренний HR-бренд не анализируется и не проводится оценка уровня лояльности сотрудников к организации. Поэтому необходимо проводить постоянный мониторинг. Вследствие чего работающий сегодня в компании недовольный сотрудник завтра может стать уже не работающим в компании и составить негативный отзыв о компании.

Таким образом, в ООО «ЛесКом» имеется относительно устроенный HR-процесс со своими схемами и направлениями, однако HR-бренд у

компании развит слабо и сформирован не полностью. По результатам проведенного исследования можем сделать вывод о преимуществах в деятельности ООО «ЛесКом» по формированию модели HR-бренда:

- ООО «ЛесКом» активно развивает такие направления HR-бренда, как: имидж организации, корпоративная культура, возможности профессионального роста;

- на предприятии поддерживается командный дух, который приводит к высоким результатам в работе и сплоченности коллектива;

- руководство предприятия заинтересовано в дальнейшем развитии и формировании модели HR-бренда;

- в интернете отсутствуют негативные отзывы об ООО «ЛесКом» как работодателе;

- большая часть работающих сегодня сотрудников к ООО «ЛесКом» как к работодателю относятся положительно.

Однако, помимо преимуществ следует отметить и о недостатках модели HR-бренда ООО «ЛесКом»:

- модель HR-бренда сформирована не полностью, отсутствуют документы, регламентирующие HR-бренд;

- отделом кадров не реализуется мониторинг отзывов об ООО «ЛесКом» как о работодателе, в интернете, в социальных сетях, не состоит на HR-форумах или чатах, чем упускает возможность своевременно отслеживать отзывы, проводить анализ;

- не ведется анализ внутреннего HR-бренда: в компании не проводится анкетирование с персоналом, и тем более личное, индивидуальное интервью с сотрудниками, которое позволяет детальнее оценить существующую модель HR-бренда.

- не сформировано EVP (Employee value proposition) - ценностное предложение компании, как работодателя.

В результате исследования слабых сторон существующей модели HR-бренда ООО «ЛесКом» разработаны следующие предложения:

- Введение разработанного HR-брендбука для ООО «ЛесКом» (приложение В), акт о внедрении представлен в приложении Г.

- Проводить мониторинг отзывов об ООО «ЛесКом» как о работодателе, назначить ответственного и фиксировать информацию в отдельном журнале для последующего анализа.

- Проводить анализ внутреннего HR-бренда на регулярной основе: анкетирования, опросы, личные беседы на предмет удовлетворенности своим рабочим местом и в целом политикой ООО «ЛесКом».

- Сформировать ценностное предложение для сотрудников: ввести программы обучения, корпоративные тренинги, где более опытные специалисты будут обмениваться своими практическими знаниями с новичками, а также программы заботы о здоровье сотрудников, работающих во вредных условиях труда (лечебно-восстановительные процедуры, абонемент в спортзал, путевки в санаторий).

Выявленные недостатки и разработанные предложения привели к актуальности формирования модели HR-бренда, которая представлена в HR-брендбуке для ООО «ЛесКом».

Отметим, что HR-брендбук – это стандарт, с помощью которого компания создает единый образ работодателя в глазах целевой аудитории: HR-бренд. Это свод законов и правил, предназначенный для целенаправленного, стратегического управления брендом работодателя.

Ключевым элементом позиционирования работодателя является EVP (Employee value proposition) – ценностное предложение компании, как работодателя, означает, что компания предлагает сотруднику в обмен на его компетенции, усилия, время. Отвечает на вопрос: «Какие выгоды он получит, работая у нас?» Отличное состояние EVP:

- согласовано со стратегией бизнеса и HR-стратегией компании;
- отражает реальность;

- отвечает потребностям целевой аудитории;
- включает как рациональные, так и эмоциональные составляющие;
- четко и лаконично сформулировано;
- уникально по содержанию, формату, визуализации.

Все элементы модели HR-бренда должны определены и доходчиво прописаны в главном руководстве по бренду работодателя – HR-брендбук, чтобы любой HR-специалист мог быстро и однозначно понять, как сформировать нужное впечатление о работодателе.

Для того, чтобы сформировать модель HR-бренда следует создать группу по разработке среди сотрудников ООО «ЛесКом»:

1. Исполнительный директор
2. Начальник отдела кадров.
3. Специалист по кадрам.

Данная группа сотрудников ООО «ЛесКом» может следовать по дорожной карте формирования модели HR-бренда. Составим дорожную карту формирования модели HR-бренда. Она будет отражена в HR-брендбук.

1 этап – целеполагание. Здесь ставится ответ на вопрос: «Как именно HR-бренд должен помочь в достижении целей бизнеса?». И установим задачи:

- Сделать рекрутинг быстрее и дешевле, получая больше откликов, используя недорогой или бесплатный трафик;
- Сделать рекрутинг качественнее, привлекая именно тех, кто вам подойдет по ценностям и складу характера;
- Поднять вовлеченность сотрудников, (а с ней мотивацию и продуктивность), транслируя общие ценности;
- Сократить отток и увеличить срок работы, (а с ней мотивацию и продуктивность), транслируя общие ценности;

– Выигрывать конкуренцию за лучших, предлагая именно то, что им важно (и это не только деньги).

2 этап – собрать понимание текущей культуры и вектора.

Здесь необходимо провести 5-6 глубинных интервью с идеологами и лидерами компании. Важно видение первых лиц, потому что именно они задают и будут задавать тон культуре. Их понимание культуры компании и направления, в котором она должна развиваться – это то, что должно быть в фундаменте модели HR-бренда ООО «ЛесКом».

3 этап – Определение того, какие именно сотрудники необходимы ООО «ЛесКом». Решается посредством формирования «портрета идеального сотрудника», который помогает специалистам по подбору персонала четко осознать, каких сотрудников подбирать и действовать по заданному алгоритму (рисунок 26):



Рисунок 26 – Определение, в поисках каких сотрудников будет компания

Источник: составлено автором по [Разработка HR-бренда: пошаговая инструкция [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/hr-brand-instruction/>]

4 этап – формирование дорожной карты. Представим ее на рисунке 27.



Рисунок 27 – Дорожная карта формирования модели HR-бренда для ООО «ЛесКом»

Источник: составлено автором по [Разработка HR-бренда: пошаговая инструкция [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/hr-brand-instruction/>]

5 этап – следующим этапом рассматривается карта местности, ищутся ответы на вопрос:

- О чем говорят конкуренты? Что предлагают?
- На какой территории играют?
- Какое место занимает ООО «ЛесКом» на данной карте?

Здесь предлагается использовать *perceptual map* – карту из двух осей, значения которых показывают основные категории выбора (рисунок 28).



Рисунок 28 – Карта восприятия

Источник: составлено автором по [Разработка HR-бренда: пошаговая инструкция [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/hr-brand-instruction/>]

6 этап – формирование EVP. Предлагается HR-слоган для компании, по примеру:

«Подобно тому, как мы создаем материалы из дерева, наши сотрудники создают свою карьеру, добиваясь профессионального успеха».

На завершающем этапе строится модель HR-бренда, которая отражается в HR-брендбуке ООО «ЛесКом», реализация которой

обуславливает следующие потенциальные преимущества производственного предприятия на конкурентном рынке:

- После проведения HR-брендинговых программ возможно сокращение процента отказа кандидатов от предложений компании;
- Сотрудников легче вовлекать в рабочий процесс, а вовлеченные сотрудники формируют у клиентов лояльное отношение к компании.
- Снижается текучесть персонала.
- Сотрудники осознают ценность своего рабочего места. Они прилагают усилия, чтобы остаться на ведущих позициях в компании или продвинуться вверх по карьерной лестнице.
- Узнаваемость работодателя на рынке и желание соискателей попасть на работу именно в эту компанию вырастет;
- Снижение затрат на привлечение персонала;
- Увеличение количества соискателей, желающих работать в компании.

Руководство предприятия заинтересовано в развитии положительного имиджа работодателя, что подтверждает актуальность внедрения разработанной модели HR-бренда.

Таким образом, разработанная модель HR-бренда и применение на практике разработанного HR-брендбука позволит повысить конкурентоспособность предприятия, увеличить производительность труда работников, за счет того, что их удовлетворенность работой вырастет. То есть выше предложенные мероприятия приводят, в целом, к повышению эффективности деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение нельзя не отметить, что выпускная квалификационная работа написана на актуальную тему. Для повышения эффективности работы персонала компаниям недостаточно только лишь своевременно выплачивать заработную плату, платить премию своим сотрудникам. Современная действительность требует инновационных методов управления персоналом. Одним из таких выступает формирование HR-бренда, которому было посвящено данное исследование.

Объектом работы является ООО «ЛесКом». В ходе авторского исследования была проанализирована существующая модель HR-бренда ООО «ЛесКом», по результатам которого сформированы определенные выводы.

По результатам собранных данных следует выделить преимущества в деятельности ООО «ЛесКом» по формированию его HR-бренда:

- ООО «ЛесКом» активно развивает такие направления HR-бренда, как: имидж организации, корпоративная культура, возможности профессионального роста;
- на предприятии поддерживается командный дух, который приводит к высоким результатам в работе и сплоченности коллектива;
- руководство предприятия заинтересовано в дальнейшем развитии и формировании модели HR-бренда, что подтверждается не только их словесным высказыванием, но также и прилагаемыми к этому усилиями;
- в интернете отсутствуют негативные отзывы об ООО «ЛесКом» как работодателе;
- большая часть работающих сегодня сотрудников к ООО «ЛесКом» как к работодателю относятся положительно.

Однако, помимо преимуществ следует отметить и о недостатках в формировании модели HR-бренда:

- модель HR-бренда сформирована не полностью, отсутствуют документы, регламентирующие HR-бренд;

- отделом кадров не реализуется мониторинг отзывов об ООО «ЛесКом» как о работодателе, в интернете, в социальных сетях, не состоит на HR-форумах или чатах, чем упускает возможность своевременно отслеживать отзывы, проводить анализ;

- не ведется анализ внутреннего HR-бренда: в компании не проводится анкетирование с персоналом, и тем более личное, индивидуальное интервью с сотрудниками, которое позволяет детальнее оценить существующую модель HR-бренда.

- не сформировано EVP (Employee value proposition) - ценностное предложение компании, как работодателя.

Итогом исследования стала разработка HR-брендбука для ООО «ЛесКом», в котором отражена целостная модель HR-бренда компании. Руководство ООО «ЛесКом» заинтересовано в дальнейшем развитии своего HR-бренда, что подтверждает акт о внедрении полученных результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018. – 161 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
5. Ганчицкая Т. И., Кириллов А.В. Современные подходы к формированию HRбренда организации. // Новое поколение. - 2018. - №17. - С. 30-36.
6. Дементьева А. В. Роль HR-бренда в обеспечении конкурентоспособности компании. // Наука XXI века: актуальные направления развития. - 2019. - №1-1. - С. 216-221.
7. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
8. Дмитриева, Л. М. Бренд в современной культуре : монография / Л.М. Дмитриева. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 200 с.
9. Единый государственный реестр юридических лиц [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://egrul.nalog.ru/index.html>.
10. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.

11. За честный бизнес [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1135836002367_5836656891_OOO-LESKOM.
12. Каталог организаций Лист.-Орг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/7518765>.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
14. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
15. Котляров, И. Д. Экономический эффект бренда — проблемы оценки / И. Д. Котляров // Экономика и математические методы. – 2019. – Т. 55. – № 3. – С. 100-108.
16. Кохно, П. А. Бренд-менеджмент / П. А. Кохно, А. П. Кохно, А. А. Артемьев. – Тверь : Тверской государственный университет, 2020. – 257 с.
17. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.
18. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
19. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.
20. Морозов К. П. Проблемы проектного управления, актуальные при формировании HR-бренда. // Российский экономический интернет-журнал. - 2019. - №3. - С. 6.
21. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг :

- учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 475 с.
22. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
23. Плакса Ю. В. Проблемы оценки HR-бренда предприятия-работодателя на рынке труда. // Ученые записки крымского инженерно-педагогического университета. - 2019. - №1(63). - С. 155-160.
24. Проверка контрагентов Чекко [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://checko.ru/company/leskom-1135836002367>.
25. Пуляева В. Н. Конкурентоспособность HR-бренда организации. // А. В. Шаркова, О.Н. Васильева, Б. Оторова, Материалы VI Международного научного конгресса. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018. - С. 347-351.
26. Разработка HR-бренда: пошаговая инструкция [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/hr-brand-instruction/>.
27. Сайт проверки контрагентов Руспрофиль [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/6918199>.
28. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
29. Соловьева, Д. В. Инновационный подход к развитию внутреннего брендинга в интеллектоёмких компаниях: внедрение и оценка / Д. В. Соловьева, Л. В. Гирш // Экономика. Право. Инновации. – 2020. – № 2. – С. 54-61.
30. Титова, А. А. Система идентификации бренда: понятие, цели и функции / А. А. Титова // Научно-практические исследования. – 2020. – № 10-9(33). – С. 24-28.

31. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. от 22.11.2021) // «Российская газета» – 2021. – 24 ноября (Федеральный выпуск № 266 (8617)).
32. Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом : учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 255 с.
33. Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
34. Фомюк А. В. Проблемы формирования HR-бренда организации. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2018. - №4(14). - С. 444-446.
35. Хомидова М. В., Варавва М. М., Шестакова Е. В. HR-бренд как фактор конкурентоспособности работодателя. // Г.Ю. Гуляев, Сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции. - Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. - С. 111- 113.
36. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.
37. Шагалова Е. Н. Сущность HR-бренда компании. // Сборник статей XXI Международной научно-практической конференции. - Пенза: Наука и Просвещение. – 2019. – С. 108-110.
38. Шендрик Е. Ю. Исследование внутренних коммуникаций как инструмента продвижения HR-бренда. // Достижения науки и образования. - 2019. - №8-3(49). - С. 42-45.
39. Шукаева, А. В. Основные направления анализа эффективности бренда / А. В. Шукаева // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 6(108). – С. 184-186.
40. Яшина М. А., Андрющенко О. В., Евтюшина М. А. Управление брендом работодателя // Вестник новгородского филиала РАНХиГС. – 2017. - №1-1 (7). – С. 2-5.

41. HR-бренд Работодатели. // Официальный сайт HeadHunter [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16676150.pdf>.

42. HR-брендинг: с чего начать? // HR-Portal [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/hr-branding-schego-nachat>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Положение о корпоративной культуре ООО «ЛесКом»

ООО «ЛесКом»



Положение о корпоративной культуре

Раздел 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Назначение Положения

Настоящее Положение разработано в целях развития в сознании сотрудников компании идеологии, системы ценностей, единых стандартов поведения, соответствующих высоким принципам и нормам этики бизнеса в международных экономических отношениях, участником которых является компания.

Настоящее Положение представляет собой совокупность правил, принципов и стандартов, в соответствии с которыми все сотрудники независимо от их должности должны строить свою работу. Положение призвано способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности.

Принципы и правила, представленные в настоящем Положении, обязательны для выполнения всеми сотрудниками компании. Каждый сотрудник несет персональную ответственность за строгое следование указанным правилам и принципам в его работе. Каждый руководитель несет ответственность за строгое соблюдение подчиненными ему сотрудниками правил и принципов.

1.2. Нормы, руководствуясь которыми составляются локальные документы по корпоративной культуре

При создании локальных корпоративных политик, правил, стандартов, норм и требований составители должны руководствоваться перечнями международных стандартов качества:

- ISO 9000 «Стандарты на управление качеством и обеспечение качества. Руководящие положения по выбору и применению». Стандарт определяет основные принципы политики руководства организаций в области обеспечения качества.
- нормы бизнес-этики. С их помощью контролируется этическое поведение членов компании и других партнеров, соблюдается устав и осуществляется контроль над исполнением правил компании ее членами и партнерами;
- нормы деловой этики. Правила и нормы служебного поведения сотрудников в офисе, внутренних коммуникаций и взаимодействия с партнерами, клиентами, поставщиками, заказчиками компании.

1.3. Основные понятия и определения, используемые в построении системы корпоративной культуры

Служебный этикет – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и подчиненными. Определяющим принципом этики бизнеса является сотрудничество и взаимопонимание. Служебный этикет обеспечивает установление

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Вопросы для глубинного интервью

1. Как Вы считаете, руководство ООО «ЛесКом» реализует много усилий для формирования бренда компании как положительного работодателя?

2. По каким причинам за последние 3 года поступали отказы от кандидатов в поступлении на работу, если по итогам собеседования Вы давали кандидату положительный ответ о приеме на работу?

3. По каким причинам за последние 3 года поступали отказы от кандидатов в поступлении на работу, если Вы их приглашали, переманивали, от другого работодателя?

4. Когда Вы занимаетесь поиском сотрудника, сколько в среднем поступает запросов от кандидатов?

5. А со сколькими из них Вы проводите собеседование?

6. Сколько за последние три года принято сотрудников на работу?

7. Сколько за последние три года было уволено сотрудников?

8. Каковы основные причины увольнения (если собственное делание, можете расшифровать конкретнее)?

9. Какой средний стаж работы в компании сотрудников?

10. Вы читаете отзывы о компании как о работодателе в интернете? Реализуете мониторинг данных отзывов?

11. Если находите негативные отзывы: «подчищаете» их?

12. Вы проводите опрос кандидатов о компании с целью выявления их мнения?

13. Вы состоите на HR-форумах или чатах?

14. Вы проводите анкетирование с сотрудниками, которое позволяет детальнее оценить удовлетворенность работой?

15. Может быть, проводите личное интервьюирование персонала для выявления их удовлетворенностью работой?

16. Вы знаете, как действующие сотрудники откликаются о работодателе?

17. Вы не применяете опросы узнаваемости во внешней среде?

HR-брендбук для ООО «ЛесКом»



Руководство по целенаправленному
стратегическому управлению HR-брендом

HR-БРЕНДБУК ООО «ЛесКом»





Семенов Алексей Петрович

Исполнительный директор ООО «ЛесКом».
Депутат Собрания представителей Бессоновского
района Пензенской области четвертого созыва

«Приветствую Вас на страницах нашего фирменного HR-брендбука! Вы-член большой и дружной семьи ООО «ЛесКом». Уверен, что в нашей организации Вы сможете реализовать свой потенциал, показывая эффективность в профессиональной деятельности и преумножая преданность ООО «ЛесКом»!

Я, как работодатель приложу все усилия по совершенствованию компании для существующих и потенциальных сотрудников, чтобы сделать ООО «ЛесКом» привлекательным местом работы».



Раздел 1

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Назначение HR-брендбука (далее Руководство)

Настоящее Руководство разработано в целях стратегического развития HR-бренда с помощью, которого компания создает единый образ работодателя в глазах целевой аудитории: HR-бренд.

Настоящее Руководство представляет собой совокупность законов и правил, предназначенный для целенаправленного, стратегического управления брендом работодателя. Это стандарт, с помощью которого компания создает единый образ работодателя в глазах целевой аудитории, влияет на формирование репутации бренда работодателя и лояльности к нему, в соответствии с которыми все сотрудники независимо от их должности должны строить свою работу.

Руководство призвано способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности ООО «ЛесКом». Принципы и правила, представленные в настоящем Руководстве, обязательны для выполнения всеми сотрудниками компании.

Каждый сотрудник несет персональную ответственность за следование указанным правилам и принципам в его работе. Каждый руководитель несет ответственность за соблюдение подчиненными ему сотрудниками правил и принципов.

1.2. Нормы, руководствуясь которыми составляется локальный документ по HR-бренду ООО «ЛесКом»

При создании локальных корпоративных политик, правил, стандартов, норм и требований составители должны руководствоваться перечнями международных стандартов качества:

- ISO 9000 «Стандарты на управление качеством и обеспечение качества. Руководящие положения по выбору и применению». Стандарт определяет основные принципы политики руководства организаций в области обеспечения качества.

- нормы бизнес-этики. С их помощью контролируется этическое поведение членов компании и других партнеров, соблюдается устав и осуществляется контроль над исполнением правил компании ее членами и партнерами;



– нормы деловой этики. Правила и нормы служебного поведения сотрудников в офисе, внутренних коммуникаций и взаимодействия с партнерами, клиентами, поставщиками, заказчиками компании.

1.3. Основные понятия и определения, используемые в построении HR-бренда

Деловая репутация – доброе имя компании, которое оценивается системой качественных и количественных показателей (критериев), свидетельствующих о выполнении обязательств компании перед ее сотрудниками, партнерами, клиентами, а также хозяйственных договоров, соглашений в установленные сроки. Важным фактором репутации компания считает высокую платежеспособность, уровень рентабельности, прибыльности, качество реализуемых товаров (работ, услуг), высокий уровень организации производства и труда, производственной, технологической и финансово-коммерческой дисциплины.

Деловая этика – совокупность принципов и норм, которыми должен руководствоваться каждый сотрудник в сфере межличностных отношений, управления и ведения бизнеса.

Имидж организации – это совокупность всех механизмов управляющих поведением людей относительно организации. Сюда включается восприятие, осмысление и переживание того, что организация делает, говорит, и того, что говорится об организации за ее пределами.

Корпоративная культура – это совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, которыми должны руководствоваться компания и ее сотрудники в своей повседневной работе. Компания принимает совокупность моделей поведения, которые приобретены в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Корпоративный дух – начало, определяющее поведение, действия работников и руководителей компании и отражающееся на поведении людей, разделяющих цели фирмы и испытывающих чувство принадлежности к ней. Корпоративный дух воспитывается путем приобщения работников к делам фирмы, ее управлению.

Речевой этикет – правила ведения беседы. Этикет проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений, написания деловых писем. Включает в себя: устойчивые формы обращения, изложения просьб, выражения признательности, способы аргументации с учетом сложившейся ситуации и т. п.

Служебный этикет – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и подчиненными. Определяющим принципом этики бизнеса является сотрудничество и взаимопонимание. Служебный этикет обеспечивает установление личных контактов, содействует решению деловых вопросов, формирует благоприятную социально-психологическую атмосферу в коллективе.

Философия компании – этические и нравственные приоритеты, определяющие и регулирующие повседневную деятельность фирмы, персонала и принципы их существования; базисные, устойчивые ориентации, компоненты, определяющие интересы, отношения, поведение и действия компании в обществе и на рынке.

Фирменный стиль – это совокупность приемов (графических, цветовых, языковых и т. д.), которые, с одной стороны, обеспечивают узнаваемость организации и ее услуг. Совокупность изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых фирма подчеркивает свою индивидуальность. Дизайнерские средства информационного характера, выражающие единство внутреннего и внешнего оформления предлагаемых данной фирмой товаров.

Этика управления – совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения сотрудников компании в процессе управления. Этика управления основывается на принципе: в центре любой организации и системы управления стоит человек как личность.

Tone of Voice (единый стиль общения) – это единый стиль общения организации. То, как она обращается к целевой аудитории по разным каналам и источникам. Важно, чтобы все обращения в СМИ, соцсетях, на сайте, в коммерческих предложениях, деловой переписке, на презентациях и встречах соответствовали единому стилю общения.

HR-бренд – это образ компании, сформированный в сознании ее сотрудников и соискателей.

HR-брендинг – это комплекс мероприятий, направленный на улучшение позиций работодателя на рынке труда.



ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ HR-БРЕНДА ООО «ЛесКом»

2.1 Идея HR-бренда ООО «ЛесКом»



2.2 Содержание HR-бренда ООО «ЛесКом»



2.3 Описание целевого кандидата ООО «ЛесКом»



2.4 Единый стиль общения ООО «ЛесКом»

ЕДИНЫЙ ГОЛОС HR-бренда: «Дружелюбный»

В организации общаются на равных, но уважительно.
Как в семье с соблюдением субординации. В работе приветствуются профессиональные советы в дружеской форме.



2.5 Фирменный стиль ООО «ЛесКом»



Логотип ООО «ЛесКом».

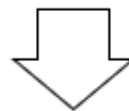
Природные оттенки, отражающие свое производство.
Фигура в виде солнца символизирует благоприятную
атмосферу в организации.



Визитка ООО «ЛесКом», в которой отражен слоган HR-бренда организации.



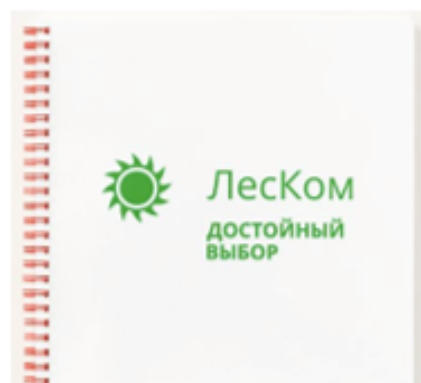
**Фирменные товары,
которые выдаются
всем сотрудникам
ООО «ЛесКом»**



**Усиливает
причастность
сотрудников к
организации**



10



Раздел 3

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Контроль и ответственность за исполнение настоящего Руководства

Организация проводит систематический мониторинг соблюдения правил, принципов и стандартов, заложенных в настоящем Руководстве. Контролируют и несут ответственность за выполнение данного Положения руководители структурных подразделений, руководитель и сотрудники отдела кадров компании, а также непосредственно сотрудники ООО «ЛесКом».

5.2. Мероприятия, проводимые для укрепления HR-бренда

Компания признает ценным формирование HR-бренда. Для поддержания коллективного сознания в среде сотрудников, повышения их общего культурного уровня и улучшения качества работы компания проводит ежегодные, постоянные мероприятия: празднования Нового года, Дня рождения компании, Превышения нормы произведенной и реализованной продукции, Дня матери, Международного женского дня (8 марта), Дня защитника отечества (23 февраля), Дня семьи (8 июля).

Мероприятия, сроки и формы их проведения разрабатываются и проводятся отделом кадров. Ответственный – начальник отдела кадров.



5.3. Порядок утверждения и изменения Руководства по целенаправленному стратегическому управлению HR-брендом

Нормы, правила и требования, установленные в данном Руководстве, распространяются на всех работников ООО «ЛесКом». Все сотрудники должны быть ознакомлены с данным Руководством под роспись. Новые сотрудники должны быть ознакомлены с Руководством в срок не позднее 5 дней с момента начала работы. Ответственность за ознакомление сотрудников с Руководством возлагается на начальника отдела кадров ООО «ЛесКом».

Каждому сотруднику, в том числе новому, выдается буклет с выдержками из настоящего Руководства. Копия Руководства по целенаправленному стратегическому управлению HR-брендом хранится в каждом структурном подразделении организации.

Принципы, философия, стратегия HR-бренда утверждается совместно с исполнительным директором в присутствии всех руководителей структурных подразделений. Любые изменения, которые потребуются внести в Руководство в связи с изменением направления деятельности компании, вносятся при том же составе.

Формулировку новых норм, правил и требований к HR-бренду ООО «ЛесКом» составляет отдел кадров и предоставляет исполнительному директору на согласование. Только после обсуждения с учредителями компании в присутствии руководителей подразделений утверждаются новые цели компании, нормы и стратегия HR-бренда.



На фото исполнительный директор ООО «ЛесКом» Семенов А.П. с губернатором Пензенской области Мельниченко О.В. и российским государственным и политическим деятелем, первым заместителем министра труда и социальной защиты Российской Федерации Баталиной О.Ю.

«Подобно тому, как мы создаем материалы из дерева, наши сотрудники создают свою карьеру, добиваясь профессионального успеха».



14



ООО «ЛесКом»
442780, Пензенская обл., с. Бессоновка,
ул. Олимпийская, д. 15.
т.8 (800) 550-20-58
e-mail: ooo-dverileskom.ru@yandex.ru

Акт

о практическом внедрении полученных результатов бакалаврской работы
Савиной Я.А. на тему «Формирование модели HR-бренда производственного
предприятия (на примере ООО «ЛесКом»)).

Настоящим актом подтверждаем, что сотрудниками отдела кадров организации
ООО «ЛесКом» тщательно изучены рекомендации бакалаврской работы Савиной
Я.А.

Предложенные рекомендации обладают актуальностью и будут использованы в
работе по совершенствованию HR-бренда. На данном этапе, принят к внедрению
разработанный «HR-брендбук».

Исполнительный директор ООО «ЛесКом»
А.П.




Семенов

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 42 наименований.
Рисунков 28, таблиц 5 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«09» июня 2022 г.



Савина Я.А.