

*Чёрная Евгения Сергеевна, стажер
Ковязина Анастасия Александровна, стажер
ООО «Сфера менеджмент»*

*E-mail: chernaya.eva.99@gmail.com, kovyazinaaaa@mail.ru
Россия. Владивосток*

Совершенствование бренда работодателя производственной компании

Improving the brand of the employer production company

Аннотация: Конкуренция за высококвалифицированный персонал с каждым годом растет, что приводит к взаимодействию как с внешними кандидатами, так и с внутренними клиентами (работниками). Статья посвящена исследованию бренда работодателя ООО «Сфера менеджмент». Исследуется понятия «HR-брендинга», «ценностного предложения работодателя» и «целевой аудитории». Предоставлены результаты проведенного исследования по вовлеченности и удовлетворенности внутренней целевой аудитории компании ООО «Сфера менеджмент» и предложен способ совершенствования таких кадровых процессов, как подбор и мотивация персонала.

Ключевые слова: бренд работодателя, HR-бренд, подбор персонала, мотивация персонала, ценностное предложение работодателя

Annotation: Competition for highly qualified staff is growing every year. It leads to interaction with both external candidates and internal clients (employees). The article is devoted to the research of the employer's brand "Sphere management" LLC. The concepts of "HR branding", "employer's value proposition" and "target audience" have been studied. The results of the conducted research on the involvement and satisfaction of the internal target audience of the "Sphere management" LLC are presented and a method for improving such personnel processes as personnel selection and motivation is proposed.

Keywords: employer brand, HR brand, recruitment, staff motivation, employer value proposition

Дефицит высокопрофессиональных специалистов существовал всегда как в международных, так и в российских компаниях. Особенно эта проблема актуальна сейчас. Именно поэтому современные международные компании работают по принципу «Люди – наша главная ценность» и расходуют при этом значительную долю ресурсов, времени и внимания на формирование HR-бренда. Привлекательность компании как работодателя делает ее конкурентоспособной в борьбе за «лучших» кандидатов на рынке труда, что впоследствии способствует увеличению ее эффективности и дальнейшему развитию [1].

Основными методами исследования стали: анализ и синтез теоретической базы; комплекс эмпирических методов (наблюдение для сбора и регистрации значимых процессов и явлений); прикладные экономико-статистические методы (сбор, обобщение и систематизация статистической информации).

Существует множество определений понятия «HR-Бренд». HR-бренд – это известный образ компании, который сложился у работающих и потенциальных сотрудников организации, партнеров, конкурентов и клиентов. Это то, как вашу компанию воспринимают окружающие и то, что они думают о ней.

HR-бренд включает в себя следующие аспекты:

- ценности и традиции компании;
- внутренние взаимоотношения;
- навыки и компетенции персонала;
- стиль управления руководителей;
- возможности карьерного роста и развития [2].

Одним из способов формирования успешного HR-бренда является Employment Value Proposition (EVP) или Ценностное предложение работодателя – это набор атрибутов, которые рынок труда и сотрудники воспринимают как ценность, которую они получают, работая в компании [3]. Ценностное предложение – это стратегическая концепция HR-бренда, реализуемая работодателем посредством использования комплекса коммуникационных инструментов, для трансляции целевой аудитории функциональных, эмоциональных и социальных выгод и атрибутов организации, учитывающая предпочтения и потребности работников [4].

Для совершенствования бренда работодателя необходимо будет провести внутренние и внешние исследования [5]. Для этого надо выделить целевую аудиторию. Целевая аудитория (ЦА) – это группа людей, на которых ориентировано предложение компании, в данном случае – предложение компании как работодателя [6]. Определение целевой аудитории имеет не малое значение перед планированием любой кампании, и формирование бренда работодателя не является исключением [7].

В данной статье будет исследован HR-бренд на примере компании ООО «Сфера менеджмент». Производственно-торговый холдинг ООО «Сфера менеджмент» - это группа компаний (ГК): ООО «Приморский кондитер», АО Гормолокозавод «Артемовский», ООО «ХАПК Грин Агро». ООО «Сфера менеджмент» осуществляет функции единоличного исполнительного органа в ГК, т.е. является управляющей компанией. В ней сосредоточен весь административный персонал, который непосредственно не задействован в производстве и фактическом обеспечении прибыли компании, но реализует целый ряд задач, связанных с организацией основных бизнес-процессов. На данный момент в компании работает более ста человек.

Главная задача УК – реализация разработанной стратегии, т.е., программы долгосрочных изменений и плана реформирования, обеспечивающих стабильность группы компаний. Основные бизнес-функции УК заключаются в ведении договоров с крупными оптовыми покупателями, планировании и оперативном управлении производством внутри организаций, контроле реализации планов производства, выходных и промежуточных результатов, управлении развитием персонала и руководящих кадров предприятий.

На данный момент развитие «HR-бренда» является актуальной для «Сферы менеджмент». Потенциальные кандидаты практически не осведомлены

об организации и не обладают достаточной информацией, чтобы сделать свой выбор в пользу нее. Это происходит вследствие того, что у ООО «Сфера менеджмент» не имеется своего собственного сайта на тех ресурсах, где публикуются вакансии компании, находится слишком мало информации. Это одна из главных причин, почему закрытие вакансий отнимает так много времени у HR-специалистов и финансов у компании, а новые сотрудники уходят после испытательного срока из-за того, что их ожидания не соответствуют реальности. В ООО «Сфера менеджмент» постоянная нехватка кандидатов на текущие вакансии компании, а также дефицит специалистов отдельных специальностей.

Проведя полный анализ кадрового состава и кадровых процессов ООО «Сфера менеджмент», мы выделили две ключевые проблемы:

- в подборе персонала;
- в мотивации и удержании персонала.

Результаты анализа показали, что на фоне высокого коэффициента оборота кадров по приему присутствует и высокий показатель выбытия работников. Это говорит о высоком или же кризисном уровне текучести персонала в ООО «Сфера менеджмент» - 11,4 %. Нормальным значением для данного типа организации является 3,1-5 %, средним является 5,1-8 %, высоким является 8,1-10 %, а кризисным - более 10 %. Также наблюдается превышение доли работников старшей возрастной группы над долей молодых сотрудников, что может негативно сказываться на конкурентоспособности ООО «Сфера менеджмент», поскольку имеет место быть такое кадровое явление, как старение персонала. Проанализировав прибытие и увольнение работников, мы пришли к выводу о том, что новоприбывшие сотрудники долго не задерживаются в компании или же уходят после адаптационного периода, как по собственному желанию, так и не завершив испытательный срок, из-за нехватки профессиональных навыков и знаний. Работники, посвятившие себя компании на протяжении многих лет, увольняются из-за неоправданных ожиданий, отсутствия возможности карьерного роста, нерелевантной их потребностям мотивации и других факторов.

По оценкам Департамента управления персоналом ООО «Сфера менеджмент», затраты на подбор персонала рабочих должностей составляют 7-12 % их годовой заработной платы, специалистов – 18-30 %, руководителей – 20-100 %. В среднем убытки компании из-за ухода руководителя составляют – 1 080 000 рублей, специалиста – 255 000 рублей, рабочего – 30 000 рублей.

В компании приняты и действуют документы, закрепляющие кадровую политику касательно процессов мотивации и удержания кадров, такие как, например, мотивационные карты, цель которых увязать материальную заинтересованность сотрудников с достижением целей Общества ГК. Однако в условиях высокой конкуренции на рынке работодателей необходимы более эффективные инструменты, поскольку, материальный фактор уходит на второстепенный план. Выходом из сложившейся в компании ООО «Сфера менеджмент» ситуации является активизация использования HR-брендинга, который позволит сократить время и расходы на подбор персонала, привлечь

высококвалифицированных специалистов в компанию, повысить мотивацию и удовлетворенность трудом уже имеющихся сотрудников.

Для того, чтобы составить портрет идеального потенциального сотрудника ООО «Сфера менеджмент», были изучены и проанализированы такие документы как: правила внутреннего трудового распорядка, многочисленные должностные инструкции и профили должностей. Были выделены следующие личностно-деловые качества, которыми должен обладать кандидат независимо от занимаемой должности: трудолюбие и упорство; ответственность; самостоятельность и инициативность; гибкость; коммуникабельность. Чтобы дополнить портрет целевой аудитории, необходимо было определить помимо поведенческих критериев еще и остальные базовые характеристики, которые изображены на рисунке 1.



Рис.1. Портрет Целевой аудитории ООО «Сфера менеджмент»

Начать совершенствование бренда работодателя ООО «Сфера менеджмент» стоит с исследования вовлеченности и удовлетворенности внутренней целевой аудитории компании. Анализируя полученные данные, можно будет увидеть первоочередные задачи: что нужно скорректировать в системах подбора и мотивации персонала, внутренней коммуникации в «окружающей среде» и атмосфере компании.

В марте 2020 года в ООО «Сфера менеджмент» был проведен опрос сотрудников, целями которого выступали: сбор обратной связи от работающих в компании сотрудников об удовлетворенности своей работой и выявления сильных и слабых сторон внутреннего HR-бренда. Опрос состоял из 8 закрытых вопросов с вариантами ответов. В качестве платформы для опроса была выбрана Google форма – онлайн-система для создания опросов и анкет, которая включает в себя полный анализ полученных ответов, собранных от респондентов. Выбор в пользу этой системы был сделан по нескольким причинам: сервер работает бесплатно, прост в составлении опроса и сбора результатов, доступен для прохождения с любого устройства, можно отвечать, как на закрытые, так и на открытые вопросы.

Группа вопросов общей оценки удовлетворенности была направлена на выявление удовлетворенностью следующими критериями:

- уровнем заработной платы;
- возможностью карьерного продвижения;

- качеством руководства (стиль управления, отношение, обратная связь);
- характером работы (соответствие индивидуальных интересов и склонностей работников профилю работы);
- отношение коллектива к качеству труда работника.

Репрезентативная выборочная совокупность составила 90 человек, из которых: 29 руководителей, 57 специалистов и 4 рабочих. В отобранной части представлены все элементы и в таком же соотношении, как в генеральной совокупности. Все работник были выбраны случайным образом.

По результатам полученных ответов на вопросы были сделаны следующие выводы: только 46 % полностью удовлетворены работой в компании, частично удовлетворены работой 35 % людей, в совокупности неудовлетворенных работников 20 % (рисунок 2).

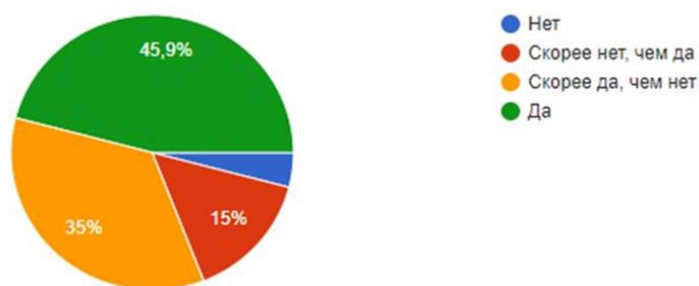


Рисунок 2. Удовлетворенность работой в ООО «Сфера менеджмент»

Несмотря на высокий уровень общей удовлетворенности работой в ООО «Сфера менеджмент», на вопросы, касающиеся карьерного продвижения, ответы разделились – лишь 53 % респондентов видят возможность сделать карьеру в компании (рисунок 3).

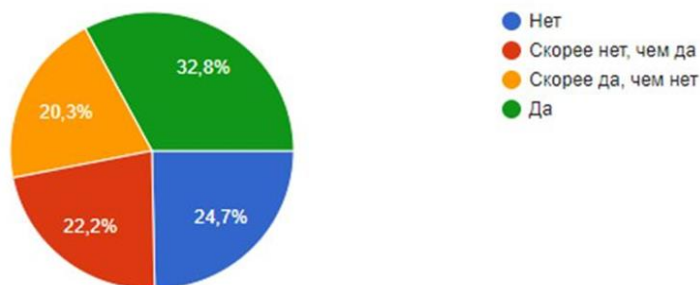


Рис. 3. Возможность сделать карьеру в ООО «Сфера менеджмент»

Только 45 % ощущают заинтересованность начальства в своем карьерном росте (рисунок 4). Незаинтересованность руководства в карьерном продвижении своих сотрудников снижает лояльность работников к компании, что непосредственно сказывается на HR-бренде компании. Нелояльные кадры подрывают авторитет не только руководителей, но и компании в целом.

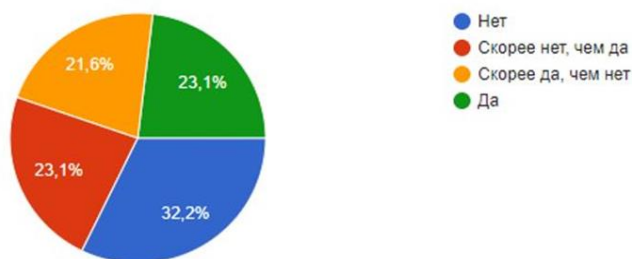


Рис. 4. Заинтересованность руководства ООО «Сфера менеджмент» в карьерном росте сотрудников

Проведенное исследование показало, что, несмотря на общую удовлетворенность сотрудниками своей компанией, взаимодействием с коллективом и содержанием работы, существуют недостатки в таких аспектах, как реализация потенциала сотрудников и их продвижение по карьерной лестнице, что непосредственно сказывается на формировании внутреннего HR-бренда, который транслируется на внешний HR-бренд и во многом его определяет. Чтобы избежать негативного представления об ООО «Сфера Менеджмент» в глазах потенциальных кандидатов, необходимо оперативно разработать комплекс мер по устранению всех отрицательных факторов, влияющих на репутацию и имидж компании.

В дальнейшем необходимо провести исследование внешнего HR-бренда ООО «Сфера менеджмент», которое будет включать в себя выявление и определение;

1) потребностей целевой аудитории соискателей (на какие факторы они обращают внимание при поиске работы, что их привлекает и отталкивает в нашей компании, какие у них приоритеты);

2) узнаваемости HR-бренда у целевой аудитории соискателей и его привлекательность для нее;

3) отличия ООО «Сфера Менеджмент» от конкурентов на рынке труда (проведение конкурентного анализа).

На основании результатов опросов внутренней и внешней аудитории HR-Бренда необходимо будет сформулировать «Ценностное предложение работодателя» так, чтобы оно отличалось от предложений конкурентов, включало рациональные и эмоциональные составляющие, соответствовало реальной ситуации, было четко и кратко сформулировано, согласовывалось с бизнес стратегией. В настоящее время EVP для любого прогрессивного работодателя – необходимость. Хорошее ценностное предложение должно учитывать интересы внутренней и внешней аудитории, стратегию развития компании, а также особенности рынка труда.

Библиографический список:

1. Якимова З.В., Царева Н.А., Жук А.Е. Моделирование ценностного предложения работодателя в контексте типа организационной культуры

// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. № 1(26). С. 410-414.

2. Осовицкая Н. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. - М.: Питер, 2011. - 29 с.

3. Чиреева Я.Ю. HR-бренд как инструмент управления человеческими ресурсами // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 637-641.

4. Царева Н.А., Лисица Л.А. Механизм формирования бренда работодателя: оценка и продвижение // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 3(24). С.303-308.

5. Yakimova Z.V., Tsareva N.A., Vlasenko A.A. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms // The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC December 2017 Special Edition. Pp.1571-1572.

6. Алентьева О.К. Бренд работодателя: формирование ценностного предложения ресторанного холдинга // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 4. С. 698-70.

7. Царева Н.А., Лисица Л.А. Бренд работодателя: разработка инструментария диагностики // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 4 (29). С. 383-387.

8. Носкова О.Е., Чипчикова Р.Б., Барышникова А.Ю., Алексеева А.В. Формирование HR-бренда современного предприятия. //Актуальные вопросы современной экономики - 2018г. № 4. С. 161-166

9.Ежова Л.С., Дьяконова А.А., Аракелян А.М. Формирование HR-бренда современного предприятия. //Актуальные вопросы современной экономики - 2019г. № 2. С. 205-212