

HR-брендинг

Как повысить эффективность персонала

Как привлечь и удержать лучших сотрудников?
Как вдохновить коллектив на трудовые подвиги?
Как эффективно управлять human resources? —
С помощью HR-брендинга!



Р. Е. Мансуров

HR-брендинг **Как повысить** **эффективность персонала**

Санкт-Петербург

«БХВ-Петербург»

2011

УДК 334.027+65.011.1
ББК 6.0.8.2+65.012.1+6.0.8.3
М23

Мансуров Р. Е.

М23 HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 224 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0695-3

HR-брендинг — создание компанией имиджа отличного работодателя, для того чтобы привлечь и удержать лучших сотрудников, а также повысить эффективность их труда. Эта книга поможет читателю понять, какие факторы влияют на HR-бренд, подскажет, когда стоит задуматься об имидже предприятия на рынке труда и каким образом его создавать. Автор приводит методы, позволяющие выявить ошибки, снижающие производительность и успешность взаимодействия трудового коллектива, и дает рекомендации по их устранению.

В книге представлены подходы, успешно применяемые на практике и дающие требуемые результаты. Она будет интересна не только научным и практическим специалистам по управлению персоналом, но и руководителям и собственникам компаний.

Для широкого круга читателей

УДК 334.027+65.011.1

ББК 6.0.8.2+65.012.1+6.0.8.3

Группа подготовки издания:

| | |
|-------------------------|----------------------------|
| Главный редактор | <i>Екатерина Кондукова</i> |
| Зам. главного редактора | <i>Ирина Юрова</i> |
| Зав. редакцией | <i>Григорий Добин</i> |
| Редактор | <i>Юлия Охотникова</i> |
| Компьютерная верстка | <i>Ольга Сергиенко</i> |
| Корректор | <i>Зинаида Дмитриева</i> |
| Дизайн серии | <i>Геннадий Вельте</i> |
| Оформление обложки | <i>Елены Беляевой</i> |
| Зав. производством | <i>Николай Тверских</i> |

Рецензенты:

Л. Б. Шабанова, д-р экон. наук, проф. кафедры маркетинга и экономики Института экономики, управления и права;

А. Ф. Набиуллин, канд. экон. наук, начальник управления

стоимостного инжиниринга и внешних цен компании «Группа ГАЗ»

Лицензия ИД № 02429 от 24.07.00. Подписано в печать 31.05.11.

Формат 60×90^{1/16}. Печать офсетная. Усл. печ. л. 14.

Тираж 2000 экз. Заказ №

"БХВ-Петербург", 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию № 77.99.60.953.Д.005770.05.09 от 26.05.2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Отпечатано с готовых диапозитивов

в ГУП "Типография "Наука"

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12

ISBN 978-5-9775-0695-3

© Мансуров Р. Е., 2011

© Оформление, издательство "БХВ-Петербург", 2011

Оглавление

| | |
|---|-----|
| От автора..... | 5 |
| Постановка проблемы, или «Как мы дошли до жизни такой»? | 10 |
| Что это за зверь такой — HR-брендинг?..... | 22 |
| С чего начать, или этапы создания нового «продукта» на рынке работодателей..... | 34 |
| Как отладить внутренние HR-процессы, на что обратить внимание..... | 47 |
| Этапы создания «нового» HR-бренда..... | 75 |
| Самый важный организационный момент реализации мероприятий по HR-брендингу..... | 82 |
| Создание ассоциативной сети HR-бренда..... | 89 |
| Как добиться сочетания HR-бренда с брендом компании и для чего это нужно? | 92 |
| Сочетание этапов формирования реализации внутреннего и внешнего HR-брендинга..... | 96 |
| Организация мероприятий по продвижению внутреннего HR-бренда компании..... | 101 |
| Организация внешней PR-кампании HR-бренда..... | 107 |
| Ошибки в HR-брендинге | 111 |
| Экономический эффект от HR-брендинга, или «Хватит болтовни, нужен конкретный результат!» | 117 |
| Как оценить силу HR-бренда, или «Не рублем единым...»..... | 125 |
| HR-брендинг: а надо ли? | 141 |
| Практикум, или «Как все делать по-настоящему» | 145 |
| Методика экспресс-диагностики состояния HR-бренда компании (на примере деятельности ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г. Казань)»..... | 209 |
| Послесловие..... | 221 |

| | |
|---|-----|
| Приложение 1. Показатели и размеры премирования по результатам производственной деятельности сотрудников ОАО «Альфа-Стрела» | 222 |
| Приложение 2. Перечень производственных упущений, за которые сотрудники ОАО «Альфа-Стрела» могут лишаться премии полностью или частично | 223 |
| Приложение 3. Справка по выполнению показателей премирования сотрудников ОАО «Альфа-Стрела» за ___ квартал 201_ года | 224 |

Здравствуйте, уважаемый читатель! Вы держите в своих руках книгу-эксперимент, в которой автор попытался систематизировать свои знания и опыт разработки и построения стратегий HR-брендинга — создания имиджа лучшего работодателя. Цель данного издания — не только поделиться с читателем практически наработками, но и призвать его к обсуждению: а так ли на самом деле? Тема HR-брендинга достаточно нова для современного российского сообщества менеджеров по управлению персоналом, ее фундаментальная основа лишь формируется. А литература, раскрывающая идеи HR-брендинга, практически отсутствует. Данное направление в науке пребывает в процессе становления и уточнения определений. Следует отметить, что сами HR-специалисты расходятся в своем отношении к HR-брендингу: одни считают, что без него в условиях финансовой нестабильности современным компаниям не выжить, подчеркивая важность данной сферы знаний, другие относятся к нему как к «пустой трате времени и вложению средств компании», рассматривая это как дань моде. Истина, как известно, посередине и целью автора было найти ее.

Итак, мотивацией автора на создание этой книги стало желание разобраться, каково же истинное значение и назначение HR-брендинга в современных условиях бизнеса, с учетом критического анализа своего опыта действующего HR-директора в области HR-брендинга и опыта коллег. А также призвать специалистов: «Хватит блуждать в темноте, на ощупь, выхватывая из пустоты ценную информацию! Давайте приоткроем занавес, соберем наработанный опыт и вместе его обсудим!».

Автор уже давно занимается вопросами грамотного формирования HR-бренда компаний и потому на данный момент уже обладает достаточно серьезным опытом в этой области, выработал

мнение по поводу решения тех или иных вопросов, и всем этим хочет теперь поделиться со специалистами и руководителями компаний, которым могли бы пригодиться данные знания. А также возразить тем, кто недооценивает значение HR-брендинга, считая его «надуманным» и «раздутым из ничего» направлением не то маркетинга, брендинга, не то управления персоналом. В одной из статей, посвященных HR-брендингу, была фраза: «По сути HR-брендинг можно свести к тому, чтобы работники отделов кадров не хамили людям, и оплата труда регулярно пересматривалась до среднерыночного уровня!». Бесспорно, уровень оплаты труда во многом определяет лояльность персонала к работодателю, также как и хамство в работе кадровика не просто неконструктивный метод управления, а совершенно недопустимо. Однако регулирования выделенных составляющих недостаточно, чтобы компания была эффективной, и уж тем более нельзя утверждать, что HR-брендинг ограничивается только работой с этими двумя направлениями. Достаточно большое число компаний, несмотря на то, что избавлены от указанных недостатков, тем не менее теряют квалифицированный персонал. Даже если это происходит в небольших масштабах, факт остается фактом. Стоит отметить, что данная проблема наблюдалась и в условиях кризиса и продолжает быть актуальной сейчас — в посткризисный период! Для профессионала решение новых нестандартных задач — это вызов, который он принимает с целью повышения своей профессиональной компетенции. Для таких сотрудников период финансового кризиса — это уникальная возможность приобрести профессиональный опыт. Но как удержать такого ценного работника? Вот об этом и многом другом вы можете узнать, прочитав данное издание.

Итак, эта книга посвящена вопросам создания сильного HR-бренда или, иными словами, бренда компании как лучшего работодателя. В ней рассмотрены подходы, успешно применяемые на практике и дающие необходимые результаты. Она призвана помочь разобраться в том, что же собой представляет HR-бренд, зачем он нужен компании, когда необходимо задуматься о его создании и как его создать. Также в книге разобраны типичные ошибки и приведены примеры работы с HR-брендингом.

Особо хочется отметить актуальность HR-брендинга в современных социально-экономических условиях (в условиях восстановления экономики после финансового кризиса). Почему именно сейчас компания должна заниматься HR-брендингом?

Начну с ответа возможному оппоненту, утверждающему, что сейчас нет необходимости заниматься HR-брендингом, поскольку в условиях финансового кризиса на рынке труда появилось множество кандидатов, среди которых всегда можно найти замену ушедшему сотруднику, да и свои работники перестали думать о смене работы, радуясь, что их не затронула тема увольнения.

Уважаемый читатель, это глубочайшее заблуждение!!! По поводу первого: хоть рынок труда сейчас больше напоминает рынок работодателя, приглядитесь, кем он наполнен? В основном неквалифицированным персоналом, не способным или не желающим работать, теми, от кого компании в период кризиса стали избавляться в первую очередь. Или же работоспособными, но не выделяющимися своими достижениями специалистами. Последние тоже требуются компании, но не они обеспечивают ее успех в конкурентной борьбе. Для этого необходимы высококвалифицированные специалисты, профессионалы своего дела, которые также представлены на рынке труда в результате ликвидации компании, где они работали, или по иным причинам. Но их не так много, и те компании, которые нацелены на развитие и лидерство, ведут непримиримую войну за эти таланты. Замечу, такой специалист в условиях финансовой нестабильности в экономике становится еще более востребованным, т. к. именно с помощью настоящих профессионалов, умеющих в стрессовых условиях придумывать эффективные решения, компании смогут удержать (или даже повысить) свое положение на рынке. Потому борьба за эффективный персонал не только продолжается, но и усилилась! И именно потому HR-брендинг, а точнее одна из его составляющих — повышение **внешней** привлекательности компании-работодателя, в нынешних условиях как минимум остается важным направлением HR-деятельности, и как максимум — приобретает еще более актуальные черты.

Не стоит также недооценивать настрой действующего персонала! Здесь те же предостережения — это средний квалификации работник может испытывать страх потерять работу, а эффективные сотрудники, блестящие специалисты вполне могут уйти, соблазнившись лучшими перспективами в других компаниях. Действительно, только представьте, уйти на повышение для решения новых (нестандартных, интереснейших, наисложнейших) задач по управлению или даже спасению компании в период мирового финансового кризиса! С таким опытом он всегда будет профессионально востребованным специалистом! Таким образом, выходит, что и **внутренний** HR-брендинг (повышение внутренней привлекательности компании-работодателя в глазах работника) очень важен и актуален сегодня.

Итак, HR-брендинг важен и нужен компаниям сейчас! Другое дело, что в сегодняшних условиях возможно более эффективным для компании будет сосредоточиться на сохранении ценных специалистов, т. е. большее внимание уделить внутреннему HR-брендингу, который к тому же не требует значительных дополнительных финансовых ресурсов, и таким образом, сэкономив на внешнем. Это вполне разумно, а вот говорить, что сейчас не до HR-брендинга, — это, по крайней мере, легкомысленно и недальновидно (впрочем, это только мнение автора). Кроме того (и этот момент также рассмотрен в данной книге), иногда требуется создание и так называемого отрицательного HR-бренда компании с целью ускорения расставания с неэффективными сотрудниками.

Отдельно хочется обратиться к Вам, уважаемый собственник! Если Вам не безразлична дальнейшая судьба Вашего бизнеса, то вопросам управления персоналом и повышению привлекательности компании как работодателя, в частности, Вы должны постоянно уделять особое внимание, даже в кризисное или посткризисное время. Персонал или, как принято называть в профессиональной сфере — человеческие (трудовые) ресурсы — это одна из наисложнейших областей управления, которая может сравниться по сложности разве что только с маркетингом. Почему именно с ним? Знакома ли вам ситуация: компания вкладывает большие средства в разработку нового продукта или бренда, ко-

торый в итоге не оправдывает себя на рынке? И это при том, что отдел маркетинга все учел. Но потребитель не среагировал и все тут! При чем тут управление персоналом? — спросите вы. При том, что человеческий фактор — самый непредсказуемый и поэтому им тяжело управлять! К примеру, как предугадать и предотвратить запой единственного квалифицированного наладчика? Может быть, Луна на него так подействовала или с женой поругался. Как бы там ни было, важно то, что ценный сотрудник «вышел из строя» и собственник теряет свою прибыль, поскольку производство остановлено! Конечно, это несколько утрированный пример, однако суть одна: собственник будет терять деньги, если не станет уделять значительное внимание вопросам управления персоналом и, в частности, повышения привлекательности своей компании как работодателя. И здесь не идет речь о том, чтобы полностью угождать своим работникам, автор призывает к тщательному и взвешенному управлению человеческими ресурсами.

Итак, данная книга будет интересна не только HR-специалистам, профессионалам, работающим непосредственно в HR-брендинге или занятым в консалтинговых фирмах, тем, кто только начал осваивать сферу управления персоналом, но и руководителям, собственникам компаний. Ее главная цель помочь взглянуть на проблемы управления персоналом изнутри и, как следствие, лучше их понять.

При написании данной книги автор не ставил себе цель создать учебник, он лишь попытался поразмышлять на тему HR-брендинга и пригласить к обсуждению других специалистов. Потому наверняка что-то было упущено, где-то автор был поверхностен, где-то, напротив, излишне критичен. Ваша обратная связь — Ваша критика и замечания или наоборот одобрение очень важны автору. Ведь критика — это путь к познанию истины, а хорошее слово просто приятно!

*С уважением и надеждой на отклик,
Р. Мансуров*

Russell_1@mail.ru

Постановка проблемы, или «Как мы дошли до жизни такой»?

То, что сейчас происходит на рынке труда — не секрет: мы наблюдаем резкое высвобождение специалистов различных профессий. Предприятия, финансовая деятельность которых находилась в кредитной зависимости, начали массово закрываться или, в лучшем случае, снижать свои затраты. А, как известно, в таких ситуациях чаще всего первым под удар попадает персонал компании, даже если в структуре себестоимости производимой продукции затраты на оплату труда занимают далеко не первое место.

Впрочем, ради справедливости следует отметить, что оптимизировать свои затраты начали все компании. Кого-то реально вынудили обстоятельства, сокращение затрат стало для таких компаний необходимым условием для выживания, кто-то просто опасался за свое будущее и стал принимать превентивные меры, а кто-то решил воспользоваться ситуацией.

Давайте разберемся: что же в итоге мы имеем на рынке труда? Те компании, которые решили оптимизировать свои расходы за счет сокращения персонала и которые все еще были способны смотреть в будущее и надеяться на лучшие времена, не тронули ключевых, высокоэффективных сотрудников. Кого же тогда сократили? Правильно, «офисный планктон», неэффективный, бездарный и безответственный персонал, словом тех, до кого раньше не доходили руки. В тех же компаниях, где ситуация сложилась тяжелее, под сокращение попали и так называемые «среднячки», т. е. в целом работоспособные, но при этом безынициативные, недостаточно квалифицированные и т. д. работники. Ответим на прямой вопрос: нужен ли нам такой персонал? Ленивые, алкого-

лики, прогульщики — однозначно нет и нет! А работники со средней квалификацией? Ну, может быть, повинаясь принципу: «Если других нет, то на “безрыбье”, можно нанять одного-двух». Однако в условиях кризиса (в том числе в посткризисных условиях) всем компаниям приходится выживать, и Ваша компания не исключение, также как и в том, что она заинтересована в повышении эффективности и производительности труда персонала и потому вряд ли позволит себе такую роскошь — брать чужих «среднячков», когда и своих хватает. Скажите, что автор не прав?

Анализируем ситуацию дальше. Есть и квалифицированный персонал, который появился на рынке труда в результате банкротства их компаний. Вот такие работники нам конечно нужны! Однако, много ли их сейчас? Опытные HR-менеджеры, занимающиеся подбором персонала, ответят: «Нет, не много! Не больше чем было до кризиса!». Интересно почему? Все просто, высококвалифицированный специалист всегда востребован! На то он и профессионал! Он уже давно нашел себе новую работу, благо время после вручения уведомления о сокращении у него было! Только беда в том, что пришел он не к нам, поскольку не знал он про нас — чудесных работодателей. Сами виноваты! Надо предлагать свои услуги рынку труда, заниматься HR-брендингом! Кризис кризисом, а рыночные законы еще никто не отменял!

Так и получается, что мы по-прежнему наблюдаем дефицит действительно профессионального и эффективного персонала, а подчас и просто адекватного, вменяемого. А с рынка труда (если, конечно, не повышать привлекательность своей компании в качестве работодателя и не заниматься целенаправленными поисками) к нам идет армия бесполезных кадров. Беда еще и в том, что сейчас как никогда нам нужны эффективные работники, способные решать сложные задачи в нестандартных условиях — если раньше привлечение их было обусловлено повышением прибыльности, эффективности бизнеса, то сейчас — желанием выжить, отстоять свои позиции на рынке! Так что никакой эффективный персонал без HR-брендинга мы не привлечем и не удержим в компании.

Все сказанное относится и к рабочим профессиям. Проблема остается и приобретает глобальный характер. Причиной тому явля-

ется, с одной стороны, снижение рождаемости в 1980-х гг. прошлого столетия, с другой — экономические кризисы 1990-х и 2000-х гг., которые значительно «подкосили» множество российских компаний, в том числе промышленных гигантов. Еще в 1998 году квалифицированный персонал разбежался по рынкам и потому к настоящему моменту уже утратил в своем большинстве прежнюю квалификацию. Таким образом, молодое поколение осталось без грамотных наставников и представляет собой, в лучшем случае, специалистов-самоучек, а в худшем — несостоявшихся специалистов. Вот с таким кадровым багажом мы и вошли в мировой финансовый кризис!

Но будем оптимистами, мировой кризис проходит! Однако дефицит квалифицированной рабочей силы остается, и далее будет только расти, т. к. хоть пока небольшими шажками, но все же наша отечественная промышленность, вопреки всему, начинает восстанавливаться. Потому и повысится спрос на квалифицированный персонал, а в его отсутствии — и на любые рабочие руки или головы. Это объективная проблема, обусловленная актуальным уровнем социально-экономического развития нашей страны. Такова наша российская бизнес-действенность, от которой нам в ближайшее время никуда не деться. Хотим мы этого или нет, принимаем ее или нет, но в любом случае мы вынуждены считаться с нею. Притом, что чем раньше ответственные лица (т. е. собственники и руководители компаний) поймут это, тем больше шансов у их компаний минимизировать возможные потери в будущем в рублевом эквиваленте. Сейчас также распространена ситуация, когда ценный, эффективный работник может диктовать свои условия работодателю. Да, именно так! Как бы невероятно это не звучало! К примеру, заработная плата сварщика уверенно держится на отметке 30 000 руб. (а в ряде случаев — уже и выше!). Что это? Неслыханная дерзость соискателей или слабохарактерный недогляд работодателя? Нет! Это объективная экономическая реакция. Помните: при увеличении спроса цена предложения возрастает! А с учетом того, что сейчас на рынке труда практически не осталось квалифицированных сварщиков, особенно тех, кто бы согласился работать и днем и ночью и «за 3 копейки», но спрос на этих специалистов есть, профессионалы-сварщики смогли поставить свои условия. И таких примеров

полно! Итак, можно утверждать, что на рынке труда существует определенный дефицит квалифицированных кадров. И если Вы, собственник, хотите, чтобы именно они трудились над созданием Вашей добавленной стоимости, надо за них бороться! Но как? А так: надо сделать все, чтобы персонал захотел работать именно в Вашей компании — создать себе как работодателю привлекательный имидж или, иными словами, привлекательный HR-бренд.

На самом деле, будущее компаний, в которых HR-процессы протекают бесконтрольно или по образцу советской эпохи (а таких компаний великое множество), незавидно. Богатое воображение рисует в голове страшные картины работников-алкоголиков, диктующих Вам, работодателю, свои требования по оплате и условиям труда. Страшно? Вы не хотите такого будущего? Ранее эти процессы развивались со скоростью ползущей черепахи, шаг за шагом приближавшие компанию к неотвратимому будущему. Сейчас, в условиях финансового кризиса, их скорость возросла в разы, вопросы повышения эффективности бизнеса перешли из разряда «важных, но откладываемых» в разряд «необходимых для выживания бизнеса»!

Так что же делать — как найти персонал, который выведет компанию к светлому будущему? Есть масса вариантов. Один из них — читать дальше эту книгу! А если серьезно, то взять под свой персональный контроль, уважаемый собственник, все HR-вопросы, так же как Вы курируете вопросы финансов, продаж, маркетинга и пр. Этот принцип не является секретом ни для кого, этому нас также учат и зарубежные бизнес-школы. К примеру, если хотите, чтобы система менеджмента качества была внедрена и работала, то ее внедрение должно проходить под личным контролем первого лица компании! Хотите успехов в маркетинге? Тогда опять-таки нужен личный контроль и заинтересованность руководителя компании! Так чем же управление персоналом в данном случае отличается от перечисленных сфер? Да ничем! Хотите стабильности и порядка в управлении персоналом, тогда наймите на работу грамотного HR-директора, дайте ему полномочия и ресурсы для работы и осуществляйте контроль, уделяйте внимание решению кадровых вопросов. Но на практике все про-

исходит иначе. Реальное положение дел в данном вопросе таково: многие компании уже осознали необходимость в приеме на работу специалиста-управленца человеческими ресурсами, однако «работать» ему не дают!

Сценарий № 1. «Штат увеличить не дам! И ничего, что в твоём отделе всего 2 человека на 2 000 сотрудников, решай вопросы!».

Сценарий № 2. «Денег не дам! Но персонал должен быть выучен и набран. Нам нужны лучшие!».

Сценарий № 3. «Зарботную плату повысить не дам! Не можешь найти на такую зарплату специалиста? Плохо ищешь, ищи лучше! 2 000 рублей — хорошая заработная плата для хорошего специалиста!».

Сценарий № 4, итоговый. Заканчивается все банально: смотришь на некоторых HR-директоров, выступающих с рекомендациями на тему, как руководителю доказать собственнику значимость собственных вопросов, и хочется предложить ему занять достойное место, например, рядом с финансовым директором. И очень радует, когда подобные предложения поступают с периодичностью несколько раз в год, причем от лица различных компаний. Видимо, рекомендации настолько убедительны, что все новые и новые работодатели хотят в этом убедиться.

Итак, господа, давайте взглянем правде в глаза и честно скажем, что без HR-менеджера Вам не обойтись!

Кроме демографического кризиса 1980-х, весьма ощутим «кризис образования» (так условно назовем его). Вы только посмотрите: все хотят получить высшее образование. Благо и возможностей для этого стало больше. Появилось множество институтов: развиваются коммерческие вузы и государственные открывают свои филиалы в регионах. В итоге, получив диплом, большинство молодых специалистов (юристов, экономистов и пр.) идут работать теми же наладчиками, слесарями и т. д. И все бы ничего, да только нет у них требуемого профессионального уровня и практического навыка. Их же не учили этому! Только как дебет с кредитом сводить или в суде выступать. Жаль, что очень сложно оценить реальный экономический ущерб от работы персонала такой квалификации. Но если Вы, собственник, задумаетесь и попро-

буете произвести хотя бы ориентировочные расчеты, Вам станет страшно от осознания того, какие убытки это Вам приносит. Как их сделать? Об этом чуть позже.

Также хочется отметить, что промышленным компаниям в настоящее время особенно тяжело — интерес к получению технической специальности достаточно небольшой, а желание выпускников технических вузов работать по специальности практически отсутствует. Сейчас все стремятся быть продавцами, маркетологами и коммерсантами.

Поэтому так актуально сегодня создавать образ привлекательного работодателя! Но нет — некто может возразить мне! Нам некогда заниматься этой ерундой: нам надо захватывать новые рынки! Ну и что, что завтра на смену может никто не выйти, это не проблема. Отдел кадров в составе четырех старушек советской эпохи быстро подберет нам персонал. Как некого брать? Разве у наших дверей нет очереди из первоклассных, высококвалифицированных специалистов, желающих работать у нас? Дальше примерно так: компания резко поднимает заработную плату, которая становится выше среднерыночной, и этим грубым приемом переманивает необходимый, но далеко не лучший персонал. Таким образом, фирма несет экономические убытки: прямые из-за неадекватно завышенной зарплаты, косвенные — потому, что был привлечен не эффективный персонал. Почему не эффективный? А Вы представьте образ мыслей высококвалифицированного специалиста, трудящегося в соседней организации. Он наслышан о Вашем предприятии. (В этом не сомневайтесь!) Ведь у Вас не сразу вся смена уволилась, люди постепенно уходили из компании, и именно Вы довели их до увольнения своими условиями труда (низким уровнем зарплаты или несвоевременными выплатами, или некомфортным графиком труда и т. д.). И именно они расскажут миру всю правду о Вас! Негативная информация о Вашей компании будет распространяться со скоростью звука и со стократным преувеличением. Потому высококлассный специалист к Вам не придет. Но ведь сейчас все хорошо! Вы счастливы, что смогли спасти свой бизнес в трудный момент, и не важно, что при этом недополучили N-ное количество прибыли! Главное, что сейчас все нормально! А завтра? А зачем нам об этом думать?

Найдем нового HR-директора, вот пусть у него голова-то и болит. Автор Вас убедил? Или Вы еще ждете, что в такой ситуации к Вам примчатся лучшие?

Давайте задумаемся, как часто люди ведут разговоры о своей работе? Постоянно! Когда человек доволен работой, он скажет: «Все нормально, работаем...». Что это значит? А то, что работа устраивает его до такой степени, что и говорить-то о ней не хочется. Другой вариант: когда человек недоволен условиями труда, он непременно поделится этой информацией со всем миром! Распишет во всех «красках» и с упоминанием мельчайших подробностей!

А так быть не должно! Это прямой путь к потере ценных кадров. Если Вас этот путь не устраивает, то тогда надо сделать так, чтобы все Ваши сотрудники на вопрос о своей работе отвечали с душой и с упоением, красочно описывая, как им хорошо трудиться у Вас. Звучит как утопия, не так ли? Но на самом деле одно такое стремление позволит компании совершить инновационный прорыв в будущем. Если сотрудники с удовольствием идут на работу, с радостью выполняют свои обязанности, решают стоящие перед ними задачи и при этом не ограничиваются стандартными подходами, а мыслят креативно, то они становятся сильной профессиональной базой для компании, обеспечивающей ее стабильный рост и развитие и являющейся надежным тылом в периоды финансовых кризисов. Если же сотрудник изо дня в день плетется на рабочее место, как на виселицу, и мечтает только о том, чтобы рабочий день поскорее прошел, то работодатель не должен питать излишних иллюзий — такой работник будет делать только то, что ему положено, ни больше, ни меньше (если ответственный), и уж тем более не предложит чего-то нового (у него просто нет мотивации на это!).

Все предложения рынка труда можно разделить на предложения от работодателей и предложения от соискателей. В условиях ограниченного предложения квалифицированной рабочей силы (рук или мозгов) предприятия будут конкурировать за персонал, стараясь пополнить свои рабочие места. Как мы уже обсудили с вами, несмотря на финансовый кризис, на рынке труда по-прежнему наблюдается дефицит квалифицированных специали-

стов. В случае же ограниченного предложения рабочих мест уже соискатели будут конкурировать между собой. И здесь уже кандидат вынужден расхваливать себя и, тем самым, бороться за выгодное предложение. Современный рынок труда, как представляется автору, пребывает в упадке одновременно по двум видам предложений: мало хороших специалистов и мало привлекательных работодателей. Это спорное утверждение, но оно наиболее близко автору. А от Вас, уважаемый читатель, жду критику или согласия по данному вопросу.

Итак, в настоящее время мы наблюдаем и безработицу, и нехватку рабочей силы. Эти, казалось бы, два несовместимых явления прекрасно сосуществуют друг с другом. И причин этому несколько. Это и низкий уровень квалификации и трудовой дисциплины, и неэффективная конъюнктура в различных сегментах рынка труда. Поясню. Первое: неэффективных, без квалификации и без мотивации к труду людей никто не хочет брать на работу (что естественно, а таких «работников» достаточно много!). Второе: выпускники вузов, не имея практического опыта работы, испытывают определенные трудности при трудоустройстве. Не найдя работы по специальности, они идут в рабочие. Третье: на рынке труда существует острая нехватка квалифицированных и талантливых топ-менеджеров, способных решать сложные задачи, эффективно выполнять свою работу и в условиях кризиса.

Для чего автор все это рассказывает? Да для того, чтобы обрисовать реальное положение дел в различных сегментах рынка труда.

Самая первая проблема, с которой нам предстоит столкнуться, занимаясь вопросами HR-брендинга, — это отсутствие четкого понимания того, что он представляет собой и в чем его суть. Действительно достойной литературы, более или менее понятно освещающей эти вопросы или рассказывающей о чьем-либо практическом опыте, на данный момент нет. Есть ряд статей, но и они не претендуют на какую-либо комплексность в изучении явления HR-брендинга. Что делать в такой ситуации? Разбираться самим, доходить до всего своим умом. Замечу также, что рассмотрение данного вопроса у HR-специалистов не пошло дальше решения вечного вопроса: «Быть или не быть?», т. е. «Нужен или не ну-

жен?» HR-брендинг как направление работы HR-менеджера. Конечно, нужен! Да еще как! Не буду пересказывать все вышеописанные аргументы, отмечу лишь, что формирование стратегии HR-брендинга должно стать тем самым звеном, которое объединит все HR-процедуры в единую систему. Действительно, часто ли Вам на пути вашей профессиональной деятельности в различных компаниях приходилось встречаться с разрозненными, не увязанными друг с другом HR-процедурами? Например, в компании действует хорошая система подбора персонала, но при этом не разработана система адаптации, карьерного развития сотрудников или мотивации. Или выработана четкая система обучения персонала, но нет следующего звена системы — ротации и кадровой расстановки и т. д. По своему опыту скажу — организаций с полностью согласованными HR-процедурами практически не существует! С точки зрения экономики предприятия, это можно считать убытком. Например, в компании действует хорошая система подбора кадров, но при этом не ведутся работы по мотивации персонала; в результате фирма сталкивается с проблемой текучести кадров, если сотрудник уволился спустя две недели после устройства на работу, то время и средства, которые были потрачены на его поиск и подбор, компания может смело отнести к статье убытков.

Таким образом, автор предлагает рассматривать HR-брендинг не как одно из направлений HR-деятельности, а как HR-систему, в которую включены все процедуры управления персоналом. Ранее эффективность деятельности служб управления персоналом рассматривалась дифференцированно. То есть отдельно по каждому мероприятию — по подбору персонала, обучению и т. д. Теперь же появляется один-единственный, но состоящий из множества составляющих показатель: «Лояльность персонала работодателю» и инструмент ее достижения — HR-брендинг. Причем, под лояльностью подразумевается не только желание сотрудника работать на данном конкретном предприятии, но и стремление содействовать его благосостоянию — работать с полной самоотдачей, обучаясь и развиваясь и тем самым повышая свою производительность труда.

Другая сложность, с которой придется столкнуться при изучении темы HR-брендинга, — это отсутствие единого понимания дан-

ного явления. Сейчас любой более или менее дальновидный работодатель уделяет повышенное внимание вопросам управления персоналом и HR-брендингу в частности. Это не удивительно, учитывая стремительное развитие подходов к управлению бизнесом, появление бюджетирования, системы управления менеджментом качества, системы сбалансированных показателей и т. д. Не отстают и производственные технологии, требующие от технического персонала первоклассного знания нового оборудования. Системы продвижения товаров на рынок и продаж развиваются еще более стремительно. Все это не оставляет работодателю никаких вариантов для сохранения занимаемой доли рынка, и в конечном итоге всего бизнеса, кроме как заботиться о своем персонале — удерживать и набирать только квалифицированные кадры. К сожалению, в большинстве случаев, одним лишь повышением квалификации собственного персонала обойтись не получается. Реалии бизнеса таковы, что иногда у компании просто нет времени на обучение, когда профессионалы, обладающие не только солидной теоретической базой, но и практическими навыками, требуются в режиме: «здесь и сейчас», т. е. такие, которые способны сразу после устройства на работу приступить к выполнению поставленных задач.

Возможно, существованию данной проблемы способствуют отчасти наши образовательные программы (как средних, так и высших учебных заведений), которые явно отстают от динамично меняющихся рыночных требований. Получается, что молодой специалист поступает на работу без практических навыков и со знаниями «вчерашнего» дня.

В итоге работодатель просто обречен на вложение средств в HR-брендинг. Впрочем, бизнес — это и есть вложение средств, но с целью получения прибыли в перспективе. Иначе это уже не бизнес, а благотворительность.

Забегая немного вперед, скажу и о существовании другой проблемы, связанной с HR-брендингом, — это трудности оценки экономического эффекта от его действия. Действительно, все мы можем увидеть эффект, но вот оценить его значение — не всегда. Можно, конечно, до хрипоты спорить, что не все должно определяться экономической эффективностью. Возможно, однако, эко-

номическая оценка проводиться должна! Для чего? Да хотя бы для того, чтобы отделить благотворительность от бизнеса. Можно тратить миллионы на бесполезное HR-брендинг, обусловленное только внешними рекламными посылами, без каких-либо серьезных реконструкций внутренних HR-процессов. Но экономического эффекта мы при этом не получим, наоборот, лишь убыток. А как же иначе? Внешняя реклама, если конечно она грамотно построена и осуществлена, обеспечит нам поток желающих трудоустроиться, но что будет далее? Одни уйдут на этапе знакомства со своим рабочим местом, другие после первых неформальных бесед с уже работающим персоналом. Одного четкого ответа на вопрос: «Ну, как тут работается?» в такой ситуации будет достаточно, чтобы Вы уже больше никогда не увидели кандидата на работу. А далее со временем убегут и те, кто все же устроился к вам. (Опять же кризис не вечен!) Быть может, не все, но часть точно. И тогда убытки от проведенной рекламной кампании, таким образом, можно будет смело записать в свой пассив. По сути, Вы осуществили мероприятие с названием «бес-толковая благотворительность». Не лучше ли было отдать эти деньги детскому дому? В таком случае Ваши деньги, по крайней мере, принесли бы кому-то пользу.

Таким образом, мы приходим к пониманию того, что затраты на HR-брендинг, которые сами по себе достаточно значительны, должны быть обоснованными, т. е. оценены с точки зрения экономической эффективности данных вложений. Другое дело, что оценить экономическую отдачу достаточно сложно. Есть четко определенные первоначальные вложения — стоимость проведения брендинговых HR-мероприятий, но нет методик, показателей и критериев оценки полученного экономического эффекта. Итак, здесь мы лишь обозначили наличие проблемы, договоримся подробно рассмотреть ее чуть позже в соответствующей главе.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что у компаний имеется, как минимум, пять причин, чтобы вплотную заняться HR-брендингом:

- Желание привлечь лучших профессионалов.
- Желание сохранить собственный квалифицированный персонал.

- Желание повысить производительность труда персонала.
- Желание осуществить инновационный прорыв в бизнес-развитии компании.
- Желание «идти в ногу» с динамично меняющимися рыночными технологиями, носителями которых является квалифицированный персонал.

Все вышесказанное исключительно актуально в современных условиях — в условиях финансовой нестабильности экономики, когда бизнесу требуется выжить и пойти дальше.

Мы выяснили, что если мы хотим спасти свой бизнес, то обязаны найти и удержать лучших специалистов, а для осуществления этого необходимо стать лучшим работодателем, и первым шагом к этому является создание своего HR-бренда.

Что это за зверь такой — HR-брендинг?

Как уже упоминалось ранее, HR-брендинг — это система мероприятий, направленных на создание благоприятного имиджа работодателя. Учитывая, что в современных условиях уже работодатель борется за лучших и профессиональных сотрудников, данное направление в сфере управления персоналом приобретает все большее значение. Только представьте: высококвалифицированные специалисты, зная о Вас как о блестящем работодателе, сами придут и попросятся к Вам на работу. А Вам нужно будет только выбрать лучших из лучших! Кроме того, Вы получаете значительную экономию средств на подборе персонала.

На первый взгляд создать имидж, кажется, достаточно просто: участвуй в конкурсе «HR-брендинг», повесь на вахтовый автобус плакат с лозунгом: «Мы ждем на работу лучших!», и все станет хорошо, все наладится. Однако это далеко не так! Для начала замечу — в HR-брендинге существует две составляющие: внутренний и внешний HR-брендинг, которые требуют отдельных фронтов работ по каждому. То, с чего мы начали разговор, можно с натяжкой отнести к мероприятиям по внешнему брендингу, который, в свою очередь, выполняет функции «обертки от конфеты»: исключительно красивой, блестящей, шуршит, но не конфета — привлекает внимание! Один мой знакомый HR-директор как-то в разговоре удивлялся: «Мы огромные деньги вложили в HR-рекламу компании, нас и так расхваливали, и эдак. А толку нет!» И не будет! Пока внутренние процессы компании будут оставаться прежними, на советский манер.

Или другой возглас: «Какой кризис? Нет никакого кризиса! У меня в отделе кадров стоит очередь на рабочие профессии с заработной платой 3 000 руб.». Такие слова можно часто услышать от не очень дальновидных и не совсем понимающих сути

развития компании собственников и генеральных директоров. Давайте разберемся. С одной стороны они правы: очередь есть. Значит, проблем нет? Есть! Да еще какие! Посмотрите внимательнее, кто стоит в очереди? Алкоголики, бездари, люди из глухого пригорода, которым только зиму проработать, а потом в огороды, «летуны» и многие другие — те, кто, по сути, не хочет или не умеет работать. Или если говорить не о рабочих, а о специалистах с высшим образованием, то это молодые сотрудники, желающие трудиться, но без опыта работы. Вы их всему научите (а какой у Вас выбор? специалисты с опытом к Вам не идут), и они потом от Вас благополучно упорхнут уже опытными специалистами-профессионалами. Не нравится? Тогда займитесь HR-брендингом или, точнее, своим персоналом. Влезьте «в шкуру» каждого простого рабочего, с его семьей и нехитрыми проблемами. Не хотите? А ведь именно он зарабатывает Вам добавленную стоимость! Простой экономист формирует Ваши управленческие решения! Именно он, а не отделяющая его от Вас «руководящая прослойка», включающая часто тех, кто и не владеет ситуацией. Может быть, у Вас и не так, это хорошо! Однако согласитесь, что уровень осведомленности о состоянии дел конкретного исполнителя на конкретном участке всегда значительно выше, чем непосредственных руководителей. Чем это плохо? Да ничем! Только если Ваш исполнитель пришел на работу, чтобы просто отсидеться, он будет от Вас и своего непосредственного руководителя скрывать информацию. А вот это уже страшно! Фактически мы получаем скрытый саботаж! Увы, это распространенная ситуация! Так устроен мир: человек — создание не идеальное. Но если одни организации стараются избавиться от таких работников, то другие проявляют безразличие или еще хуже — «растят» в своих рядах. Рассмотрим пример. На работу поступил молодой, но уже профессионально состоявшийся ведущий экономист. Он огляделся и: «О, ужас! Надо срочно менять управленческий учет, срочно ставить нормальную систему бюджетирования! Мы же не контролируем свои затраты! Это прямой путь к финансовому кризису!». А ему на это: «Да нормально все у нас, все работает же! Ничего не надо менять!». И наш специалист, еще какое-то время поделав тщетные попытки продвижения своих «еретических идей», успокаивается. Быть может, идеи действительно не очень?

Конечно, каждый случай уникален. Однако в вопросах управленческого учета все же есть некие стандарты и работающие подходы, выстраданные жизнью и практикой многих предприятий! И в данном случае «монстры», в которых работодатель превращает своих полных продвинутыми идеями специалистов, его же потом и погубят. Но вернемся к примеру. Что делать такому специалисту, который с одной стороны видит, что может принести пользу организации (он точно знает, как решать ту или иную задачу), но с другой слышит: «не надо», «не пригодится». Перед сотрудником встает сложный выбор.

Первый вариант: уволиться из такой компании. При этом в его активе — сохранение профессиональной компетенции, а в пассиве — поиск нового места работы (не факт, что лучшего), запись в трудовой книжке, которая будет создавать образ «летуна», отрицательные рекомендации работодателя, ведь в такой ситуации работодатель вполне может сказать так: «Пришел тут с каким-то бредом в голове и сбежал через месяц! А мы-то от него ждали “экономической революции” в нашем локальном масштабе». Хотя мы-то знаем, что наш герой как раз молодец, просто ему уже не интересно «с каменным молотом на мамонта охотиться».

Второй вариант: остаться и занять позицию «покорного исполнителя». В активе — стабильная заработная плата и рабочее место, возможность заработать положительные рекомендации работодателя, возможное последующее повышение и т. д. В пассиве — профессиональная деградация, вероятность не оправдать надежды работодателя, озвученные при приеме на работу.

Третий вариант: остаться и занять позицию выжидания, периодически привлекая внимание руководства к своим подходам. В активе — все те же пункты, что и во втором варианте, плюс возможность все-таки реализовать свои инновационные идеи. В пассиве — все моменты из второго варианта и риск того, что идеи так и останутся не воплощенными.

Какой из перечисленных вариантов для Вас, как работодателя, худший? Ответ: все плохи, каждый по-своему.

В первом случае от Вас увольняется специалист, который так и не принес Вашей компании пользы и значит, его заработную пла-

ту и налоговые отчисления с нее можно сразу отнести к статье экономического ущерба. Далее, Вам потребуется замена, которая тоже достанется Вам недаром. Надо будет заплатить за услуги кадрового агентства по подбору персонала, или выделить средства на содержание собственного рекрутера. И самое, пожалуй, главное — пострадает Ваша репутация как хорошего работодателя. Чем выше профессиональный уровень ушедшего специалиста и чем больше у него профессиональных связей, тем больше будет урон, нанесенный Вам, и тем сложнее Вам будет найти нового хорошего сотрудника. В конечном итоге Вы все же найдете замену, однако на это уйдет драгоценное время, которое, как и подпорченную репутацию, можно оценивать как потери в денежном эквиваленте.

Во втором и третьем вариантах Ваш ущерб также очевиден — Вы платите заработную плату (часто повышенную) за способности и навыки специалиста, которые в Вашей компании оказываются невостребованными.

Оцените, работодатель, во всех трех вариантах Вы в убытке. Устраивает ли Вас это? Если ДА, тогда не читайте дальше эту книгу и выкиньте ее вообще. Если же НЕТ, значит, Вы задумались, и тогда продолжайте чтение.

Итак, чтобы не быть всегда в убытке, необходимо повышать свою привлекательность как работодателя, иными словами, формировать свой собственный HR-бренд.

Сейчас появилось достаточно много публикаций на тему HR-брендинга, суть которых сводится к тому, что сие направление представляет собой систему мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя. С чем автор, конечно же, согласен, однако хочу предложить читателю более развернутое определение данного термина.

HR-брендинг — это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли.

Разберем его.

«*HR-брендинг — это комплекс целенаправленных мероприятий...*». Здесь речь идет о системе взаимосвязанных мероприятий по повышению заинтересованности у соискателя занять рабочее место именно в Вашей компании. Говоря о рынке труда, мы сталкиваемся с первым принципиальным отличием от рынков товаров и услуг. Стандартно, потребитель товара или услуги платит определенную цену поставщику (производителю). В нашей ситуации все сложнее, но попробуем разобраться. *Потребителем* в нашем случае выступает соискатель, а мы (как *Продавец*) должны привлечь его к нам на работу. И если на товарном рынке большее значение имеет количество покупателей (потребителей товаров и услуг), нежели их качество, то в нашей борьбе на рынке труда большую актуальность приобретает скорее качество (профессионализм, квалификация, образование), нежели количество. Кроме того, этот качественный показатель, преобразуясь в добавленную стоимость, генерируется работником и является ценой, которую он платит работодателю. Работодатель же выступает в роли *Производителя услуг*, он предлагает свои рабочие места (включая затраты на организацию одного, производственные процессы и т. д.) и выплачивает заработную плату работнику. Для того чтобы услуга продавалась с положительным эффектом для ее производителя (работодателя), необходимо, чтобы добавленная стоимость, генерируемая работником, была выше затрат на производство услуги. Согласитесь, достаточно сложно для понимания и отнюдь не бесспорно. Наверное, это и есть первопричина торможения в развитии HR-процессов в компании, и в частности HR-брендинга. Ведь работодатель считает себя не *Производителем услуги*, а *Потребителем*, мотивируя это тем, что платит деньги (заработную плату), соответственно считает себя клиентом, а клиент, как известно, всегда прав (так учат нас зарубежные профессионалы маркетинга и продаж), и потому работодатель часто занимает некорректную позицию по отношению к персоналу.

На самом деле все достаточно сложно. Автору ближе подход, при котором и работник, и работодатель одновременно являются (говоря языком товарного рынка) и производителем услуги, и ее потребителем. А кто за кого должен бороться, диктуется конъюнк-

турой рынка. Если спрос предприятий на квалифицированный персонал превышает предложение соискателей, то за персонал должны бороться компании с помощью механизмов HR-брендинга. Если, наоборот — спрос соискателей на рабочие места превышает предложение работодателей, то за лучшие из них будут бороться уже специалисты, используя механизмы создания личного бренда или так называемого «самобрендинга».

Давайте вспомним HR-директора, который сетовал на бестолковость проведенной рекламной кампании своей фирмы, как привлекательного работодателя. В чем причина неудачи? Забегая вперед, скажу: мероприятия по внешнему HR-брендингу дают только кратковременные эффекты, и то не всегда. Сразу после PR-кампании к Вам могут прибежать сотни соискателей, которые так же быстро могут и уйти, когда увидят, что представляет собой компания изнутри. Но хуже, когда результата нет вообще. Это происходит в тех случаях, когда Ваш рекламный посыл не смог заинтересовать потенциального соискателя (например, из-за низкого уровня оплаты труда) или если мнение о Вашей компании сильно испорчено на рынке труда.

«HR-брендинг — ...по формированию положительного имиджа работодателя...» Зачем нам нужен положительный имидж? — могут спросить многие руководители старой (1990-х гг.) закалки. — У нас серьезное промышленное предприятие, нам не до баловства! Персонал мы привлекаем к себе «бегущей строкой» по ТВ, а увольняются... ну так что ж? Всегда найдем новых! Приведем пока лишь один и самый важный с точки зрения бизнеса аргумент — финансовый. Попробуйте оценить (хотя бы примерно) экономический ущерб от ведения подобной хозяйственной деятельности. Итак, в убытке:

- Ущерб от невыполнения производственной программы готовой продукции в связи с отсутствием обученного (или просто отсутствием) персонала.
- Повышенные затраты на ремонтное обслуживание, вызванные неквалифицированными действиями обслуживающего персонала.
- Ущерб от низкой производительности труда персонала.

- Затраты на поиск и подбор все новых и новых кадров.
- Затраты на подготовку, обучение, повышение квалификации постоянно уходящих кадров. Данная проблема особенно актуальна среди профессий, обучение по которым определено законодательно (т. е. без соответствующего обучения работодатель не имеет права допускать сотрудника к работе). Личный опыт автора показывает, что выгоднее всего руководствоваться принципом: «Требования законодательства должны быть неукоснительно выполнены! С законом лучше не шутить!».

А что в прибыли? Экономия на персонале: на его заработной плате, спецодежде, молоке, льготных путевках, оборудовании достойных рабочих мест и, конечно же, на мероприятиях по HR-брендингу.

Посчитайте, уважаемые собственники, что выгоднее для вас! Или поверьте автору на слово! Он считал! Выгоднее иметь стабильный коллектив, заботиться о нем, требуя взамен от него честного выполнения своих должностных и функциональных обязанностей, т. е. выгоднее сформировать на рынке труда привлекательный HR-бренд своей компании, чтобы в случае ухода какого-либо сотрудника всегда можно было легко и быстро привлечь другого высококлассного профессионала. Если не верите, посчитайте сами, это же ваши деньги! Одни только убытки от срыва производственной программы могут превзойти весь ваш мнимый экономический эффект.

«HR-брендинг — ...с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли». Уточню, что здесь имеется в виду. Процесс поиска и подбора персонала не должен прекращаться, даже тогда, когда все вакансии закрыты. Почему? А Вы вдумайтесь: без постоянного обновления своей продукции и товарных брендов Вы можете очень скоро покинуть товарный рынок, так? Так вот в сфере труда действуют те же закономерности. Сначала Ваша компания должна завоевать лучших сотрудников, которые обеспечат Вашей компании высокую эффективность, а далее Вам надо будет постоянно поддерживать их профессиональный уровень знаний, чтобы удерживать свои позиции на рынке. В идеале, однажды набрав самых-самых, мы надеемся

на то, что они, как минимум, таковыми и останутся, как максимум, пойдут вперед. Для этого их необходимо развивать, обучать, мотивировать. Иногда так и получается. Но не всегда. Если специалист не оправдал надежды, нужна замена. Работает средненько, результатами своего труда не выделяется, но и принципиальных ошибок не допускает. Что тогда?.. Рекрутер должен искать и искать постоянно! Так же, как и отдел обучения и развития персонала должен постоянно учить и развивать. Другой вариант, когда сотрудник «сработался» или «перерос» организацию и должность. Тогда тоже нужна замена, и не просто профессионал, а суперпрофессионал.

Вообще HR-брендинг можно сравнить с вершиной айсберга (= Ваша компания). Если в профессионально сделанную упаковку с логотипом суперраскрученного бренда поместить нечто некачественное и ненужное и совершенно не отвечающее написанному на упаковке, то ни одна профессиональная рекламная кампания не поможет Вам продать это. Потребитель не будет покупать товар несоответствующего качества! Аналогично будет происходить с HR-брендингом, где в качестве товара выступают внутрикорпоративные HR-процессы.

Чудес не бывает, уважаемые господа! Надо отлаживать внутренние HR-процессы в компании, и уж потом говорить о HR-бренде как таковом. В качестве примера расскажу одну поучительную историю, свидетелем и непосредственным участником которой был сам автор.

Итак, дело происходило на небольшом промышленном предприятии ООО «Строй-ЖБИ», которое занималось производством железобетонных изделий. Численность компании составляла 210 человек, из них ИТР — 25 чел., рабочих — 185 чел. На предприятии катастрофически не хватало рабочего персонала, наблюдалась высокая текучесть кадров. Например, по рабочим специальностям она достигала 80% в год, что вызывало серьезные трудности в обеспечении нормального производственного процесса. Состав бригад не был полностью укомплектован, кроме того, персонал часто просто не выходил на работу: кто запил, кто просто решил устроить себе выходной и т. д. Проблема усугублялась еще и тем, что до руководства не доходила информация об

истинных причинах отсутствия рабочих на местах. Мнение собственника было следующим: «Меня не волнует, сколько человек уволилось и по каким причинам! Отдел кадров, дай новый рабочий персонал!». Отдел кадров, представленный одним инспектором советской закалки, с таким объемом задач не справлялся. Проблема с персоналом не разрешалась из года в год, имидж данной организации на рынке труда был испорчен окончательно. Тогда собственник, почитав литературу по правлению персоналом, решил заняться HR-брендингом, который, в свою очередь, был воспринят им односторонне — собственника заинтересовала лишь внешняя сторона создания HR-бренда. Таким образом, была проведена масштабная и дорогостоящая рекламная кампания с целью освещения перспектив и выгод работы в ООО «Строй-ЖБИ». Еще раз подчеркну, что средства были затрачены немалые! В результате на радость собственника в отдел кадров образовалась очередь из соискателей на замещение вакантных должностей. Притом, что в компанию стали обращаться как новые, никогда не работавшие на данном предприятии работники, так и те, кто уже когда-то поработал здесь, поверив в то, что в компании действительно произошли перемены и теперь все стало хорошо, как было показано в телевизионном рекламном ролике. Новые кандидаты, узнав, что заработная плата была повышена и стала выше среднерыночной, с радостью согласились на предложение работодателя. Однако, поскольку истинные причины массовых увольнений не были выявлены и уж тем более устранены, эффект от мероприятий по внешнему HR-брендингу был недолгим. Уже через год в компании вновь образовалась прежняя ситуация. Рабочие разбежались, и находить замену постоянно не получалось. Тогда собственник решил воспользоваться проверенным средством — вновь провести PR-кампанию, разрекламировав преимущества работы на своем предприятии. Вновь были потрачены значительные средства, но на сей раз результат оказался практически нулевым. Причина в том, что «купившись» на рекламу в первый раз, во второй уже никто не поверил в лучшего работодателя — ООО «Строй-ЖБИ». Это еще раз доказывает, что **нельзя** проводить мероприятия по внешнему HR-брендингу ранее, чем внутренние HR-процессы не отлажены, т. е. прежде чем не осуществлен внутренний HR-брендинг.

Находясь в приятельских отношениях с собственником и генеральным директором этого предприятия, автор был привлечен в качестве участника дружественного консалтинга.

Итак, что было сделано в первую очередь. Сначала мы (привлеченные специалисты) постарались установить причины столь высокой текучести персонала, ответив на вопрос, почему рабочие не желали продолжать работу на данном предприятии. Их оказалось несколько:

1. Отсутствие оборудованных бытовых помещений для приема пищи и переодевания.
2. Отказ работодателя выдавать рабочим спецодежду.
3. Определенная удаленность предприятия от основных транспортных сетей города.
4. Не высокий уровень оплаты труда по сравнению со среднерыночным.
5. Система оплаты труда: сдельная. С учетом того, что производственная загрузка была неравномерной из-за отсутствия постоянного спроса на продукцию, это приводило к тому, что выплаты заработной платы были не регулярными. Стоит отметить, что данное предприятие отнюдь не перебивалось от заказа к заказу, его экономическая эффективность была обусловлена периодическими контрактами на достаточно крупные суммы. Когда же очередной заказ был выполнен, оборудование останавливалось, выплаты заработной платы прекращались, тогда и начинались массовые увольнения рабочих. И, наоборот, при получении нового крупного заказа осуществлялся массовый набор.
6. Система оплаты труда была построена таким образом, что дополнительные средства, высвобождаемые при увольнениях, распределялись между оставшимися работниками бригады. Данная система была направлена на усиление заинтересованности рабочих в увеличении производительности своего труда, однако на практике приводила к выживанию из коллектива вновь поступающих работников.

7. Ввиду отсутствия достаточных профессиональных навыков у рабочих, руководителям подразделений, в целях обеспечения плана выпуска готовой продукции и решения других производственных вопросов, приходилось прибегать к использованию так называемого «административного ресурса» (или, попросту говоря, к крику и мату).

Анализ полученных данных в результате опроса персонала позволил установить следующее распределение причин увольнения рабочих:

На первом месте — неблагоприятный социальный климат в коллективе, обусловленный причинами 6 и 7.

На втором месте — нестабильность выплаты заработной платы, причина 5.

На третьем месте — отсутствие бытовых помещений и спецодежды, причины 1, 2.

На четвертом месте — удаленность от главных магистралей города и отсутствие вахтового автобуса, причина 3.

При этом невысокий уровень оплаты труда в данном распределении попал на последнее, пятое место, что противоречило мнению руководства предприятия об истинной причине увольнения работников. На самом деле уровень заработной платы рабочих на данном предприятии, с одной стороны, являлся среднерыночным в данном регионе, а с другой — был выше фактического прожиточного минимума данного города.

Не буду сейчас подробно рассказывать, как мы боролись с данной ситуацией дальше. Этому вопросу будут посвящены последующие главы книги. Скажу только, что сначала нами были ликвидированы все выявленные причины неудовлетворенности персонала условиями труда, потом выстроены или откорректированы внутренние HR-процессы. То есть, таким образом был создан продукт, который в итоге можно было смело называть «лучший работодатель». И уже затем были проведены мероприятия по внешнему HR-брендингу. В результате компания не только перестала испытывать постоянные трудности с рабочим персоналом, но у дверей отдела кадров образовалась постоянная очередь

из желающих работать на данном предприятии, причем люди приходили устраиваться на работу и после окончания рекламной кампании, которая в данном случае была лишь толчком к распространению положительной информации о работодателе. А далее уже появилась молва от работающего персонала о том, какое удовольствие трудиться в ООО «Строй-ЖБИ».

Итак, мы выяснили, что положительный имидж работодателя на рынке труда формировать надо и HR-брендингу — быть!

С чего начать, или этапы создания нового «продукта» на рынке работодателей

С чего же следует начинать создание стратегии по продвижению собственного HR-бренда? На сей счет есть как минимум два мнения. Первое — маркетолога — с формирования самого бренда, т. е. с его непосредственной разработки и продвижения. Второе — HR-менеджера — с построения или перестройки всех HR-процедур компании. При этом все должно быть сориентировано или переориентировано на повышение удовлетворенности персонала своим рабочим местом, — таким образом, выражаясь языком маркетинга, мы создаем «новый продукт», «услугу» по предоставлению привлекательных условий труда. Существует и третий подход — управленческий и практический, согласно которому надо делать все сразу, так сказать «оптом». Но что из этого обычно получается, все знают. Мы же будем исходить из правила: «Хочешь построить дом — начинай с фундамента!». Фундаментом в этом случае станет совершенствование нашего «товара» с тем, чтобы потом, в результате массивной рекламы, не вручить «покупателю» пустышку, что ведет, как всем известно, к печальным последствиям.

Создание стратегии HR-брендинга, по мнению автора, должно происходить в двух направлениях. Первое — должны вестись работы по совершенствованию или постройки внутренних HR-процессов, т. е. по созданию нового продукта, который мы представим затем на суд объективного рынка (рынка труда). Второе — должны осуществляться работы по созданию самого HR-бренда и его продвижению на рынок труда.

Рассмотрим данные процессы подробнее.

Итак, процесс создания нового товара, согласно маркетинговым подходам, представляет собой последовательное исполнение следующих этапов:

1. Осознание проблемы.
2. Определение требований к продукту.
3. Анализ внутренних возможностей.
4. Анализ внешних возможностей.
5. Генерация идеи.
6. Отбор.
7. Развитие идеи.
8. Разработка концепции.
9. Тестирование.
10. Программа запуска.
11. Тест-маркет.
12. Коммерческий запуск¹.

Рассмотрим как выполняются данные этапы с позиции совершенствования нашего HR-продукта (совершенствования внутренних HR-процессов организации с целью повышения ее привлекательности как работодателя).

Этап первый — осознание проблемы. Само то, что Вы читаете данную книгу, говорит об определенном интересе и осознании необходимости формирования стратегии HR-брендинга. Да и вышеприведенные примеры если не убедили, то должны, по крайней мере, озадачить Вас. Итак, для того чтобы начать двигаться в направлении создания пока еще не совсем понятного HR-бренда, необходимо, в первую очередь, чтобы все руководящие лица — собственник, генеральный директор со всеми своими заместителями — осознали важность того, что все действия в компании были согласованными и носили системный характер, без чего компания в ближайшем будущем может сильно пострадать. На самом деле она уже несет определенный экономический

¹ Мамлеева Л., Перция В. Анатомия бренда. — М.: Вершина, 2007.

ущерб в результате безразличного отношения к проблемам подбора персонала, однако в дальнейшем убыток значительно вырастет. И что важно: без неподдельного интереса руководителя это не удастся предотвратить.

Также необходимо обратить свое внимание к персоналу, изучить обстановку на рабочих местах. Для удобства анализа настроения (лояльности) сотрудников компании можно условно разбить весь персонал на категории, или сегменты. Это также необходимо и для того, чтобы наши с Вами дальнейшие мероприятия по повышению приверженности сотрудников организации были направлены не на «снижение средней температуры по больнице», а на каждый конкретный сегмент со своими чаяниями и мотивами. На начальном этапе можно осуществить разбивку по трем сегментам: по категориям работников (руководители, специалисты, служащие), по возрасту (до 30, 30–40, 40–50, 50–60), по полу (мужской, женский). В дальнейшем при необходимости можно будет сделать более дробное деление на группы, уже внутри данных категорий. Пока же остановимся на этом.

После чего необходимо провести анализ действующего состава работников предприятия с целью формирования среднестатистических «портретов» персонала по каждому выделенному сегменту в каждом подразделении. В таких «портретах», кроме информации, непосредственно формирующей данный сегмент (т. е. категория работников, возраст, пол), должна быть отражена степень лояльности персонала компании и соответственно отражена доля желающих ее покинуть в ближайшем будущем, а также информация о соблюдении трудовой дисциплины. Выглядеть это может примерно так, как представлено в табл. 1. Почему примерно? Потому что конкретные формы представлений информации могут быть различными, важен принцип, согласно которому мы должны понять, кто же увеличивает для нас добавленную стоимость, кто на нас работает и какое у них «настроение». Методов для формирования такого анализа в настоящее время существует достаточно много, и они дают вполне достоверные результаты. Ваш штатный психолог или, в его отсутствие, привлеченная консалтинговая компания с успехом с этим справятся, проведя необходимое тестирование и опросы. Еще раз подчеркну, что такой ана-

лиз должен быть значительно подробнее, чем рассмотренный нами. Для простоты понимания были взяты только ключевые итоговые показатели.

Таблица 1
Анализ лояльности персонала (цех № 1) по разным сегментам

| № | Сегменты | % | Лояль- ные, % | Нелояль- ные, % | Соблюдающие трудовую дисциплину | Нарушающие трудовую дисциплину |
|---------------------------|--------------|-----|---------------------|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <i>Сегмент категорий</i> | | | | | | |
| 1. | Руководители | 10 | 40 | 60 | 100 | 0 |
| 2. | Специалисты | 20 | 50 | 50 | 80 | 20 |
| 3. | Служащие | 1 | 20 | 80 | 70 | 30 |
| 4. | Рабочие | 69 | 10 | 90 | 50 | 50 |
| | Итого | 100 | 30 | 70 | 75 | 25 |
| <i>Возрастной сегмент</i> | | | | | | |
| 1. | До 30 лет | 5 | 10 | 90 | 90 | 10 |
| 2. | 30–40 лет | 10 | 20 | 80 | 80 | 20 |
| 3. | 40–50 лет | 30 | 50 | 50 | 60 | 40 |
| 4. | 50–60 лет | 55 | 40 | 60 | 70 | 30 |
| | Итого | 100 | 30 | 70 | 75 | 25 |
| <i>Половой сегмент</i> | | | | | | |
| 1. | Мужчины | 70 | 20 | 80 | 55 | 45 |
| 2. | Женщины | 30 | 40 | 60 | 95 | 5 |
| | Итого: | 100 | 30 | 70 | 75 | 25 |

Давайте рассмотрим, что у нас получилось. Если Ваши аналитические данные похожи на те, что Вы видите в этой таблице, то эта книга для Вас весьма актуальна. Вам надо срочно что-то делать с Вашим персоналом, HR-процессами и HR-брендингом. Смотрите сами: 70% персонала готовы уйти от Вас или в лучшем случае работать с минимальной самоотдачей, 25% — нарушают трудо-

вую дисциплину. Устраивает ли Вас это? Очень сомневаюсь! Однако предупрежден, значит вооружен. Теперь все наши последующие действия должны быть направлены на реализацию двух целей: 1) Вы должны во что бы то ни стало повысить лояльность своих работников; 2) поменять тот персонал, который Вас не устраивает (это те кто нарушает трудовую дисциплину). Об этом более подробно поговорим дальше.

Кроме того, по каждой категории выделенных сегментов необходимо определить так называемые жизненные мотивы, которые актуальны для каждой группы. То есть выявить то, что определяет поведение человека при поиске лучшего для него места работы или при принятии решения о продолжении работы на данном предприятии. В качестве примера приведем данные по возрастному сегменту (табл. 2).

Таблица 2
Анализ мотивации у сотрудников разных возрастов

| Группы | % | Жизненный мотив |
|---------------|----------|--|
| До 30 лет | 5 | Карьерный рост |
| 30–40 лет | 10 | Улучшение материального состояния |
| 40–50 лет | 30 | Стабильность, уверенность в завтрашнем дне |
| 50–60 лет | 55 | Социальные гарантии в виде бесплатного лечения и пр. |
| Итого: | 100 | |

Таким образом, мы видим, что молодому специалисту до 30 лет в основном интересен карьерный рост, для сотрудников 30–40 лет важным является большой заработок, т. е. хороший достаток. В этом возрасте у большинства работников уже есть подрастающие дети, будущее которых необходимо обеспечивать. Сотрудникам 40–50 лет больше необходима уверенность в завтрашнем дне. Это особенно актуально для нашей российской действительности, когда человеку в возрасте 45–50 лет трудно искать новую работу. Работников предпенсионного возраста (50–60 лет), когда больше приходится думать о собственном здоровье, интересуют социальные льготы и гарантии. Исследования мотивации персо-

нала всегда дают большой объем информации к размышлению, выявляя множество явлений, обуславливающих поведение персонала, но нам для построения нашего нового «продукта» необходимо сосредоточиться на самых основных и важных. Определить их Вам помогут психологи, владеющие соответствующими методиками.

Таким образом, основную задачу первого этапа мы выполнили — осознали проблему, причем не гипотетически, а увидели конкретные цифры! С данным этапом все ясно, поэтому идем дальше.

Этап второй — требования к продукту. На данном этапе необходимо сформулировать маркетинговые цели существования продукта. Иными словами, в чем будут преимущества «новинки», чем она будет лучше, полнее, качественнее отвечать потребностям покупателей. Или, на HR-языке: за счет чего новые HR-процессы компании станут привлекательными для действующего и потенциального персонала.

Здесь также можно выделить два фронта работ, которые необходимы при формировании целей и задач в русле новых HR-процессов. Первое — должна вестись работа по привлечению нового персонала с соответствующими характеристиками в определенные сегменты, второе — и по замене персонала с не устраивающими нас характеристиками (пьяниц, прогульщиков и т. д.).

То есть на данном этапе работы мы должны определить, какие мотивы будут способствовать привлечению персонала в определенные сегменты.

Для реализации данного этапа нам опять же потребуется социально-психологическое исследование коллектива компании с целью выявления конкретных причин неудовлетворенности персонала каждого сегмента. Например, для возрастного сегмента 50–60 лет нелояльность к компании может быть вызвана отсутствием выделения путевок в санатории и профилактории. Для женщин (особенно тех, у кого есть маленькие дети) негатив может вызывать необходимость частой сверхурочной работы. Для рабочих, имеющих дело с вредными и опасными производственными факторами, — задержка выдачей молока и спецодежды и т. д. В качестве примера рассмотрим результаты исследования причин нелояльности персонала по возрастному фактору (табл. 3).

Таблица 3

Исследование причин нелояльности персонала по возрастному сегменту

| Группы | % | Причины нелояльности коллектива |
|---------------|----------|--|
| До 30 лет | 5 | Отсутствие карьерного роста |
| 30–40 лет | 10 | Отсутствие видимых возможностей для улучшения материального благосостояния |
| 40–50 лет | 30 | Нестабильность, отсутствие уверенности в завтрашнем дне |
| 50–60 лет | 55 | Непредоставление бесплатных путевок на лечение |
| Итого: | 100 | |

При этом внимательный читатель заметит, что причины нелояльности персонала к компании, указанные в табл. 3, обусловлены жизненными мотивами работников, представленными в табл. 2. Если наблюдается несоответствие между причинами и мотивами, значит, произошла ошибка и необходима проверка результатов исследований (причины неудовлетворенности персонала местом работы и их основные жизненные устремления должны быть одинаковыми).

Логика подходов к реализации данного этапа более подробно будет рассмотрена чуть позже. Сейчас же отмечу, что в результате у нас должен сформироваться документ, содержащий на 2–3-х страницах основные задачи, которые будет решать наш новый HR-продукт, т. е. HR-процессы нашей компании. (Например, если рассматривать данные нашего исследования, запечатленные в табл. 3, то необходимо произвести следующие меры: для возрастного сегмента до 30 лет требуется разработка действенной системы развития и карьерного роста персонала; для сегмента 30–40 лет важно разработать дифференцированную систему материальной мотивации в зависимости от полученных результатов труда; для возрастного сегмента 40–50 лет важно уделить внимание повышению уверенности персонала в завтрашнем дне, в стабильности.)

С данным этапом разобрались, переходим к рассмотрению следующего.

Этап третий — анализ внутренних возможностей. Реализация данного этапа осуществляется в два приема: сначала проводится поsegmentный опрос персонала с целью выяснения их предпочтений и пожеланий, а также взглядов на совершенствование HR-процедур. Затем производится финансовый расчет в соотношении с возможностями компании для реализации HR-мероприятий. Иными словами, составляется бюджет мероприятий по решению вопросов, связанных с персоналом.

Добейтесь того, чтобы каждый руководитель провел совещание со своими сотрудниками на тему поиска новых внутренних возможностей совершенствования HR-процедур. Пройдитесь по подразделениям, поговорите, а лучше организуйте опрос всего персонала, чье мнение обычно никого не интересует. И в конечном итоге вы соберете множество действительно реалистичных и ценных предложений по управлению персоналом.

Можно пригласить внешних консультантов или специалистов из консалтинговых фирм. Поделитесь с ними проблемами, проведите по предприятию, а за дружественным ужином или обедом они непременно поделятся с Вами наблюдениями на тему: «Если бы HR-директором этого предприятия был бы я...».

В результате на нашем столе должен лежать полномасштабный отчет ото всех подразделений о том, какие возможности по совершенствованию HR-процедур существуют.

Этап четвертый — анализ внешних возможностей. На данном этапе Вам необходимо сосредоточиться на анализе действий конкурентов, других компаний. При этом опять-таки потребуется segmentный подход. Цель — понять какой персонал могут переманить конкуренты (по сегментам), продумать, что необходимо сделать для удержания ценных кадров в компании. Форма такого анализа может быть следующей (табл. 4).

Конкурентные преимущества должны быть четко прописаны и определены. Например, данные, приведенные в табл. 4, говорят нам о том, что мы можем потерять большую часть своего квалифицированного персонала. По segmentу категорий у нас нет конкурентных преимуществ; по возрастному segmentу есть шансы удержать только сотрудников в возрасте до 30 лет за счет предос-

Таблица 4
 Результаты анализа своих и конкурентных преимуществ относительно условий труда

| № | Сегменты | % | Конкуренты | Преимущество конкурента | Наше преимущество | Примечание |
|---------------------------|--------------|-----|-------------|------------------------------------|------------------------------|--|
| <i>Сегмент категорий</i> | | | | | | |
| 1. | Руководители | 10 | ОАО «Альфа» | Расширенный соцпакет | | |
| 2. | Специалисты | 20 | ОАО «Альфа» | Более высокий уровень оплаты труда | | |
| 3. | Служащие | 1 | ОАО «Бета» | Широкий спектр социальных гарантий | | |
| 4. | Рабочие | 69 | ОАО «Гамма» | Лучшие условия труда | | У конкурента острая нехватка персонала |
| | Итого: | 100 | | | | |
| <i>Возрастной сегмент</i> | | | | | | |
| 1. | До 30 лет | 5 | ОАО «Альфа» | | Перспективы карьерного роста | |
| 2. | 30–40 лет | 10 | ОАО «Альфа» | Более высокий уровень оплаты труда | | |
| 3. | 40–50 лет | 30 | ОАО «Бета» | | Стабильность работы компании | |
| 4. | 50–60 лет | 55 | ОАО «Гамма» | Широкий спектр социальных гарантий | | |
| | Итого: | 100 | | | | |

Таблица 4 (окончание)

| № | Сегменты | % | Конкуренты | Преимущество конкурента | Наше преимущество | Примечание |
|------------------------|-----------------|------------|-------------------|---|--------------------------|-------------------|
| <i>Половой сегмент</i> | | | | | | |
| 1. | Мужчины | 70 | ОАО «Альфа» | | | |
| 2. | Женщины | 30 | ОАО «Гамма» | Предоставление дополнительных дней к отпуску сотрудникам, имеющим детей до 10 лет | | |
| | Итого: | 100 | | | | |

тавления им возможностей для карьерного роста и работников в возрасте 40–50 лет, поскольку наша компания обладает финансовой стабильностью. Особое опасение вызывает категория рабочих, по которой у конкурента наблюдается острая нехватка, а у нас конкурентные преимущества для удержания своего персонала отсутствуют!

На данном этапе Вы столкнетесь с рядом сложностей, связанных с получением интересующих Вас данных о конкурентах. Однако тут Вам могут помочь неофициальные источники информации, например сведения, полученные при собеседовании с потенциальными сотрудниками Вашей компании, которые в настоящее время работают у конкурентов.

Результатом данного этапа является список того, что конкретно мы можем сделать для улучшения состояния HR-процессов компании с учетом реальных возможностей, данные о существующих перспективных направлениях привлечения квалифицированного персонала и составление задания для более детальной проработки их.

Этап пятый — генерация идей. Все подготовительные этапы завершены и теперь Вам необходимо сформировать те новые HR-решения, которые изменят условия труда в компании к лучшему.

На выходе у Вас должно получиться по 3–4 идеи по реализации или совершенствованию каждого HR-процесса, выработанные на основе информации, полученной в ходе исследований.

Следует помнить, что HR-подходы для различных сегментов персонала будут различными. Например, система премирования рабочего-сдельщика будет отличаться от системы материальной мотивации топ-менеджера.

Так же необходимо особо отметить, что все HR-идеи должны формироваться с учетом собранной информации о существующих в компании проблемах, выявленных жизненных мотивах персонала (этап первый), причинах нелояльности коллектива (этап второй), внутренних и внешних возможностях, конкурентных преимуществах (этап третий и четвертый).

Этап шестой — отбор идей. После всего этого мы должны критически проанализировать и отобрать самые жизнеспособные и эффективные идеи по совершенствованию HR-процессов. На данном этапе Вы можете привлечь сторонних или внутренних экспертов, провести опросы и локальное тестирование будущей системы с последующей оценкой результатов.

Этап седьмой — развитие идей. В рамках данного этапа идеи по совершенствованию HR-процессов компании, прошедшие жесткую школу выживания, должны быть проработаны до мелочей, в процессе чего ряд подходов будет отклонен как неприменимые в условиях компании. На выходе у Вас должно получиться полное описание идей — потенциальных HR-систем, проработанных во всех аспектах.

Этап восьмой — разработка концепции. Теперь мы должны сформировать регламенты, положения и т. д. создаваемых нами HR-систем. Путем полной проработки уже имеющихся идей на данном этапе должно быть получено несколько подходов к решению тех или иных HR-задач, из которых на следующем этапе будет выбран самый адекватный и наилучший.

Этап девятый — тестирование. Состоит в осуществлении тестирования наших систем. К примеру, в тестовом режиме на одном складе вводятся две системы премирования грузчиков-сдельщиков и по результатам работы за отчетный период (месяц, квартал) делается вывод об эффективности каждой из них. При этом испытания могут проводиться как условные, без реальной выплаты заработной платы, так и с реальной выплатой по новой системе. При тестировании двух или более систем премирования рекомендуется проводить параллельное испытание всех систем: например, одна бригада работает по одной системе, а другая — по второй и т. д. По результатам должна быть выбрана лучшая.

Итогом данного этапа является остановка выбора на единственно верном, эффективном, жизнеспособном подходе для каждого HR-процесса в отдельности в каждом сегменте.

Этап десятый — программа запуска. На данном этапе нам необходимо проработать и составить график с указанием конкретных исполнителей и сроками запуска новых HR-процессов.

Этап одиннадцатый — тест-маркет. В идеальном варианте этот этап представляет собой ограниченный ввод в эксплуатацию разработанных или усовершенствованных Вами HR-процедур. Иными словами, если у Вас несколько однородных производственных участков, например складов, и Вами была разработана система премирования грузчиков, то реализация данного этапа подразумевает внедрение данной системы только на одном складе с целью тестирования в реальном режиме. Возможно, что в результате потребуется что-то подкорректировать, доделать и т. д.

Этап двенадцатый — коммерческий запуск. Данный этап подразумевает повсеместное внедрение новых HR-систем. Здесь важно не только утвердить новые регламенты и положения, но и, главное, сделать так, чтобы персонал начал их исполнять. Для этого необходимо, во-первых, масштабное обучение, в первую очередь руководящего персонала, т. е. тех, чьими руками будут выполняться разработанные нами регламенты, а во-вторых, должна быть предусмотрена четкая система контроля реализации новых HR-систем.

Итак, в конечном итоге всех наших действий мы должны получить систему HR-решений, направленную на удержание работающего квалифицированного персонала в каждом сегменте и привлечение (или переманивание у конкурентов) ценных кадров.

Как отладить внутренние HR-процессы, на что обратить внимание

Данная глава посвящена вопросам формирования системы, которая свяжет все основные HR-процессы. Не буду вдаваться в подробное описание каждого из них и рассказывать как решать вопросы по HR-брендингу, сосредоточусь на разъяснении того, как должны быть выстроены внутренние HR-процессы, качество которых определяет внутреннюю составляющую формирования HR-бренда.

В целом систему управления персоналом можно представить как набор линейных, сквозных и линейно-сквозных (смешанных процедур). К *линейным* относятся те, выполнение которых должно осуществляться в строгой последовательности. Например: поиск — оценка — отбор — прием на работу персонала, а никак не наоборот. *Сквозные* процедуры — это те, в которые персонал включен в течение всего времени работы в компании. Это системы мотивационного сопровождения, оценка микроклимата в коллективе и пр. Смешанные (линейно-сквозные) мероприятия сочетают в себе признаки и линейных, и сквозных процедур. Это, например, процедура по оценке потенциала сотрудника. К линейным чертам здесь относится то, что без оценки сотрудник не может быть принят в кадровый резерв, к сквозным — данная оценка должна отслеживать развитие сотрудника в течение всего времени работы на предприятии.

Систему управления персоналом можно представить в виде следующей схемы (рис. 1). На что же следует обратить особое внимание при отладке внутренних HR-процессов или, иными словами, при построении внутреннего HR-брендинга? Основная цель в этом случае — стать привлекательным работодателем в глазах собственных сотрудников.

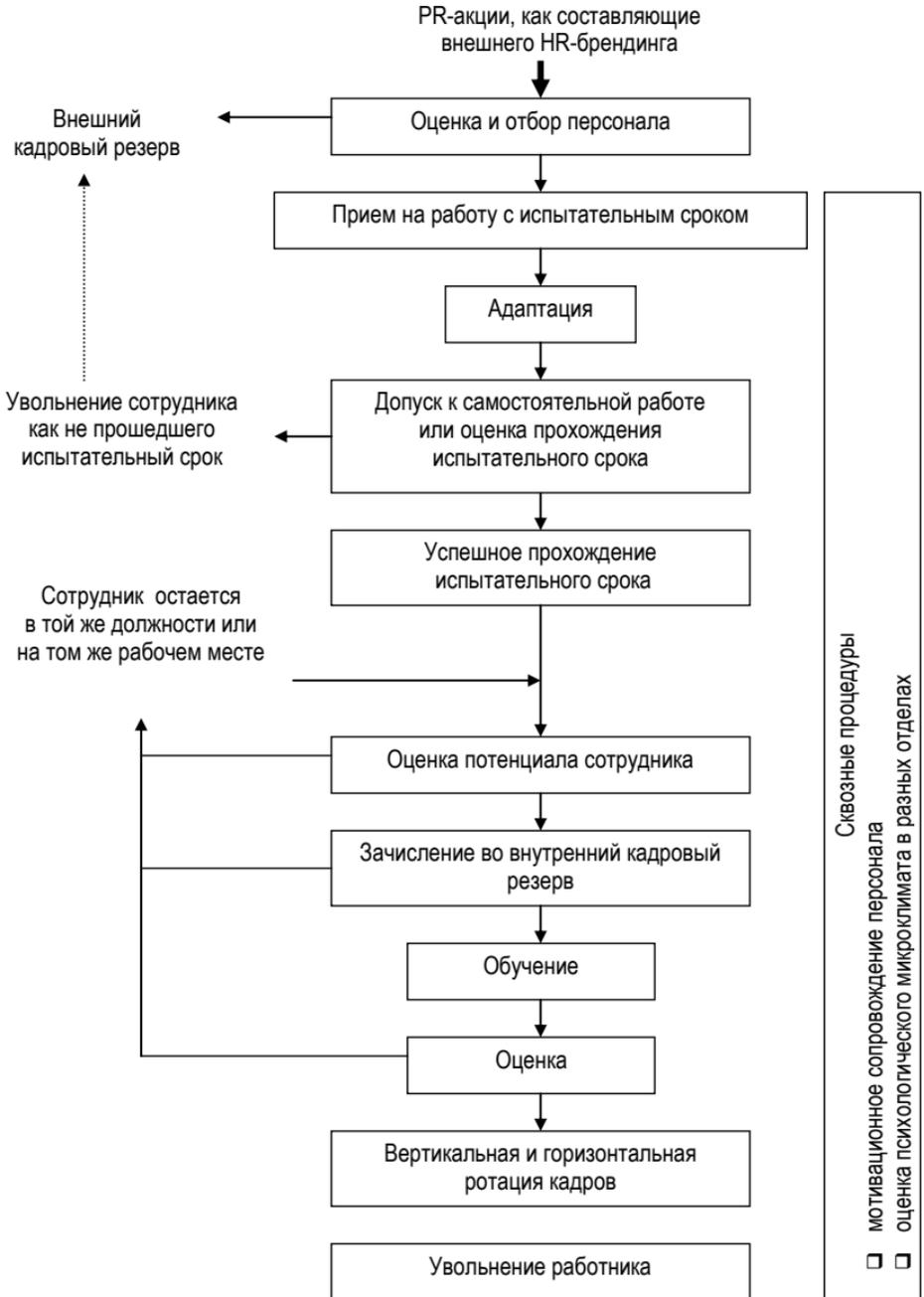


Рис. 1. Основные процедуры системы управления персоналом

Основное правило, которым следует руководствоваться, звучит так: линейные процедуры должны быть взаимоувязаны, т. е. по окончании одной должна начинаться следующая, связанная с предыдущей логикой, и быть грамотно организованы. Поясню. Персонал ищем, оцениваем, а на работу не принимаем вследствие различных причин, которые чаще всего приводят руководители структурных подразделений: «Какой-то он (кандидат) вялый...» или: «Что-то в нем не то, не знаю что, но давайте поищем еще...». На самом деле показатель «Что-то в нем не то...» не пойдет. Должна быть выстроена адекватная система оценки персонала при приеме на работу, содержащая конкретные показатели эффективности. Другой вариант: обучаем персонал, тратим на это часто большие деньги, а дальше ничего! Эффективность и целесообразность обучения не оценивается, люди остаются на тех же должностях, а мы, таким образом, просто «закапали» деньги в землю. Вы спросите: как же это все связано с внутренним HR-брендингом? Отвечу: напрямую. Если Вы просматриваете бесчисленное множество кандидатов при приеме на работу, не имея при этом четких критериев отбора и точного понимания, что Вам от них надо, то это не только пустая трата времени, но и посыл во внешний мир: «Здесь ищут того, сами не зная кого» со всеми вытекающими отсюда последствиями. Неграмотно построенный, бессистемный процесс обучения также отрицательно сказывается на компании. Обучили сотрудника, но в должности оставили прежней. Он думал, что его повысят и т. д., а в итоге... Результат: снижение мотивации сотрудника, а значит, компания автоматически начинает нести убытки. Подобных примеров великое множество.

Итак, давайте кратко рассмотрим каждый этап (процедуру) работы с персоналом. Рекламная кампания, направленная на информирование потенциальных работников о преимуществах работы на нашем предприятии в качестве внешнего HR-брендинга, должна обеспечить входящий поток кандидатов в компанию. Далее следует **этап оценки и отбора персонала**. Здесь важно заранее *подготовить портрет вакансии и кандидата*, который наилучшим образом подойдет на ее замещение. Формы данной процедуры различны, приведу в качестве примера свою (табл. 5).

В портрете вакансии прописываются основные характеристики рабочего места: отдел, к которому прикреплен, заработная плата, кому подчиняется сотрудник, кто у него находится в подчинении и др. В портрете кандидата описываются профессиональные качества и личные данные: пол, возраст, семейное положение, образование и т. д. При этом необходимо избегать необоснованных и заранее нереалистичных требований к кандидату.

Таблица 5

Портрет вакансии и кандидата на позицию заместителя генерального директора по управлению персоналом (HR-директор)

| Портрет вакансии | | Примечание автора |
|---------------------------|--|---|
| Наименование вакансии | Заместитель генерального директора по управлению персоналом (HR-директор) | |
| Подразделение предприятия | Отдел подбора персонала и кадрового документооборота; отдел развития персонала; отдел охраны труда; отдел организации и экономики труда | |
| Ключевые задачи | Обеспечение предприятия квалифицированными кадрами в соответствии со стратегией развития компании | |
| Должностные обязанности | Организация поиска и отбора кандидатов; кадровый документооборот; взаимодействие с пенсионным фондом, центрами занятости, страховыми компаниями медицинского страхования; развитие, обучение персонала; формирование кадрового резерва и системы планирования карьеры сотрудников; развитие корпоративной культуры; решение вопросов по охране труда персонала; организация труда, вопросы начисления заработной платы и экономики труда | Здесь представлено лишь краткое описание обязанностей |

Таблица 5 (продолжение)

| Портрет вакансии | | Примечание автора |
|--|--|--|
| Численность подразделения | 23 | |
| Кому подчиняется | Генеральному директору | |
| Количество подчиненных | 22 | |
| Причина открытия вакансии | Укажите сами! | Варианты: введение новой вакансии; увольнение работника |
| Наличие перспективы тоста | Да! | Перспектива роста есть всегда: не у Вас, так в другой компании |
| Программа обучения | Да | При наличии выделенного финансирования |
| Место работы | | Вам лучше знать |
| График работы | Полный рабочий день с 8 до 17 часов; обед с 13 до 14 часов | Смело пишите ненормированный рабочий день. А кто сейчас работает иначе? Нечего себя и других обманывать! |
| Зарботная плата на период испытательного срока | | Укажите сами |
| Зарботная плата после испытательного срока | | |
| Компенсации | | Указывайте, если таковые имеются |
| Социальные гарантии | | |
| Испытательный срок | 6 месяцев | |
| Пол | Мужской, женский | |

Таблица 5 (окончание)

| Портрет вакансии | | Примечание автора |
|--|--|--|
| Возраст | От 28 лет | |
| Семейное положение | | |
| Образование | Высшее психологическое по управлению персоналом, экономическое или юридическое | |
| Дополнительное образование | Да | Всегда приветствуется! Курсы или тренинги в области управления персоналом |
| Профессиональные навыки | Организация всего того, что было приведено выше в «Должностных обязанностях» | Это в том случае, если Вы решили откорректировать прежние обязанности |
| Опыт работы по специальности | От 6 лет в сфере управления персоналом | |
| Компании, в которых работал кандидат | Крупное промышленное предприятие с четко выстроенными системами управления персоналом | |
| Компании, из которых кандидат не желателен | Не желательны кандидаты из организации с неотлаженными системами и процедурами управления персоналом | К сожалению, таких большинство |
| Деловые качества | Отличные организаторские способности, умение руководить коллективом, коммуникабельность, высокая стрессоустойчивость | |
| Дополнительно | | Все что угодно |

Также необходимо составить психологический портрет кандидата. Не буду демонстрировать форму данной процедуры, она может быть любой, а как это делается, расскажу. Рассмотрим ее на примере HR-директора. Руководитель подразделения — человек

сложный, может и матом послать, если что не так. Смело пишите в психологический портрет на данную должность высокую стрессоустойчивость. Если Вам нужен хороший, сильный руководитель — пишите отличные организаторские способности и т. д. Вариантов много. Посмотрите, кто у Вас работает в коллективе: меланхолику будет трудно в группе холериков и т. д.

Далее, после того как к Вам поступило достаточное количество *резюме* кандидатов на замещение открытых вакансий, необходимо их всесторонне *проанализировать*. Первое: необходимо отобрать всех, подходящих по основным критериям — образование, опыт работы и стаж. Остальные резюме сохранить в качестве внешнего кадрового резерва, чтобы при необходимости вернуться к ним. Второе: из понравившихся резюме выбрать те, которые максимально соответствуют всем другим требованиям вакансии. В результате у Вас должно появиться две стопки анкет: «полностью соответствующие кандидаты» и «условно соответствующие кандидаты». Таким образом, формируется две очереди соискателей, согласно которым их будут приглашать на собеседование, в процессе чего часть кандидатов отсеется: кто-то уже успел трудоустроиться, кто-то так и не пришел на собеседования, кто-то отправил свое резюме в период жесткой профессиональной депрессии, решив таким образом поднять свою самооценку как востребованного кадра, и др.

Следующий шаг — *проведение собеседования*.

Про методы ведения собеседований написано достаточно много, не буду тратить время на их пересказ, коснемся лишь главных моментов.

Кандидату должно быть уделено соответствующее время и внимание. Крайне плохо выглядят компании, в которых HR-менеджеры через пять минут после начала беседы, поняв, что кандидат не подходит им, обрывают его на полуслове и быстренько с ним прощаются.

Необходим подробный рассказ о компании, ее перспективах и предлагаемой вакансии. Следует также избегать стандартных фраз типа: «Мы динамично развиваемся...», особенно если оного развития нет.

Что касается стресс-интервью, автор не является поклонником данного метода оценки. Однако, предупредив кандидата заранее, можно использовать его некоторые приемы, если того требует специфика вакансии (если необходимо протестировать стрессоустойчивость кандидата, которая возможно является одним из главных качеств, требуемых в его будущей работе, к примеру, в связанной с постоянным общением со многими людьми). Если же Вы без предупреждения будете применять стресс-интервью, и это станет Вашим единственным методом оценки, тогда не удивляйтесь тому, что кандидат сбежал от Вас. Скажу больше, уважающий себя человек встанет и уйдет через 2–3 минуты после начала такой беседы. Останутся только либо очень заинтересованные в работе по причине отсутствия у них других вариантов, либо психически ненормальные, либо наоборот те, у кого сильная психика и им интересно, чем же это закончится. Но не обнадеживайте себя: последние тоже к Вам не придут работать. Они остались только из любопытства, но то, что их безосновательно старались унижить, отрицательно скажется на их желании работать у Вас.

В процессе собеседования необходимо получить как можно больше дополнительной информации, не отраженной в анкете. Например, истинные причины увольнения с предыдущего места работы, действительный профессиональный опыт и стаж и пр. Для этого необходимо задавать правильные вопросы, заострять внимание на интересующих Вас моментах и т. д.

Далее необходимо провести психологическое (на соответствие психологическому портрету) и профессиональное тестирование. Тестов, определяющих личные качества человека, существует большое множество. Если Вы хотите получить адекватные результаты, то данную работу поручите Вашему штатному психологу. Когда психологический портрет требуемого кандидата включает в себя талант руководителя, значит, соискателей надо будет тестировать на наличие организаторских способностей и т. д.

С определением профессиональной пригодности и компетенцией несколько сложнее. Здесь есть два пути. Первый — кандидат направляется на собеседование к будущему непосредственному ру-

ководителю, и уже тот оценивает его компетенции. Но чем опасен данный вариант оценки? Если кандидат достаточно профессионален, руководитель может отклонить кандидатуру, увидев в нем претендента на свое место, и в итоге одобрить худшего.

Второй путь — проведение независимого профессионального тестирования, без участия будущего руководителя. Обычно тесты представляют собой задачи, которые необходимо решить за определенное время. Такой вид проверки дает достаточно хорошие результаты, и следующая за ней беседа с потенциальным руководителем проходит уже в ином русле.

Подборка профессиональных тестов представляет собой определенную сложность. Здесь потребуется помощь соответствующих специалистов — штатных психологов; можно также прибегнуть к услугам кадровых агентств, ведь именно там собеседования проводят профессионалы, каждый из которых имеет опыт в подборе определенных специалистов. Внутренние HR-службы, как правило, занимаются подбором работников всех уровней и профессий.

Итак, у нас есть полная информация о кандидате: его личные данные, профессиональный и психологический портрет. На основе комплексного анализа этих сведений, а также в результате сверки их с прописанными требованиями к должности, в отношении кандидата принимается решение о его направлении на собеседование к руководителю подразделения. Отмечу, что присутствие HR-менеджера при такой беседе обязательно, чтобы руководитель, например, не смог сказать соискателю: «Слушай, ты отличный профессионал, но у меня уже есть хороший знакомый на это место».

Еще одним моментом, заслуживающим отдельного рассмотрения, является проверка рекомендаций, телефонный разговор или личная встреча с прежним руководителем кандидата. Здесь также можно пойти двумя разными путями. Первый: позвонить тому, кого указал в анкете соискатель и побеседовать с ним. Второй: самостоятельно выйти на бывшего руководителя или коллегу вашего кандидата. Что бы ни писали в учебниках по управлению персоналом об исключительной полезности данного занятия,

практика автора говорит о другом. Итак, Вы выбрали первый вариант — звоните человеку, указанному в анкете. Что Вы услышите? Правильно! Исключительно хвалебные речи. Почему же? Во-первых, потому что с данным сотрудником существует определенная договоренность, которую обычно стремятся выполнить (сегодня ты меня рекомендовал, завтра я тебя). Во-вторых, если инициатива расстаться с сотрудником «по собственному желанию» была со стороны работодателя, положительные рекомендации являются своеобразной компенсацией. Звучит это примерно так: «Увольняйся по собственному желанию, за это мы тебя отлично порекомендуем!». Если Вы пошли по второму пути — самостоятельно выходите на бывшего работодателя. Здесь предварительной договоренности нет, и потому есть все шансы получить объективный отзыв. Но опять же, не факт! Представьте себе «постсовковую» компанию, в которой поменялась только вывеска, а способы работы остались прежними. Приходит высококвалифицированный специалист с опытом работы в западной компании и, вникнув в дела, говорит: «Надо срочно все менять! Так дальше нельзя, иначе мы вылетим с рынка!». А ему в ответ: «Менять ничего не будем! Результаты давай!». Как Вы считаете, как охарактеризуют данного специалиста после его увольнения из компании? Или как: смотри выше, или как: не справившегося с задачами специалиста. Можно привести много примеров того, как действительно первоклассные и одаренные специалисты не смогли прижиться в различных компаниях, в первую очередь в тех, где не хотят применять современные методы работы и развиваться. Ничего хорошего вслед таким работникам не скажут и Вам соответственно тоже! В итоге, в Вашем пассиве — потерянное время и, что гораздо важнее, потерянный квалифицированный специалист из-за неадекватного отзыва бывшего начальника. В активе — сомнительная рекомендация. Транслируя мнение по данному вопросу, автор исходит из своей личной практики, не претендуя на абсолютную истину. Тем более не призывает брать на работу первого попавшегося, а лишь говорит о необходимости осуществления более тщательного контроля профессиональной компетентности и личностных данных кандидатов.

Все вышеописанные моменты касательно проведения оценки и подбора персонала необходимо зафиксировать в «Регламенте

подбора персонала», который далее должен быть утвержден генеральным директором. В Регламенте также должны быть четко прописаны все сроки (с момента поступления резюме кандидата на предприятие до зачисления в штат). Что значительно упорядочит работу отдела персонала.

Итак, было принято положительное решение относительно представленного Вами кандидата, что дальше? **Принимаем его на работу с испытательным сроком** — это следующий этап работы с персоналом.

Здесь реализуются хорошо известные и законодательно закрепленные процедуры кадрового документооборота — оформление документов по приему на работу. Не буду заострять внимание читателя на этом, скажу только, что даже если Вы на 100% уверены в кандидате, все равно Вы должны оставлять себе право на ошибку, выраженное в испытательном сроке.

Следующий этап — **адаптация на новом рабочем месте**.

Относительно производственных профессий адаптация персонала на рабочем месте чаще всего происходит в форме наставничества. Разработка схем адаптации осуществляется HR-менеджерами, а за исполнение отвечают руководители подразделений. Тут также не помешает издать «Регламент об адаптации новых работников на рабочих местах». Кроме того, назначить выплаты в виде премии «наставникам» за выполняемую работу. Иначе никто ничего делать не будет, и Ваши помыслы, оформленные в виде официального документа, лягут мертвым грузом в архив.

При поступлении человека на работу за ним закрепляется наставник — человек, который должен познакомить его с предприятием, коллегами, особенностями корпоративной культуры, показать, где столовая, прочие необходимые здания и помещения. А затем в течение первых 1–3-х месяцев (в ряде случаев и дольше) должен помогать ему с работой (отвечать на вопросы по работе, сориентировать, как и что принято в компании, как ведутся дела и т. д.).

Должно это выглядеть примерно так. После оформления на работу сотрудник отдела кадров передает нового работника ранее назначенному наставнику. Наставник должен быть назначен прика-

зом по предприятию или распоряжением по цеху, отделу. Все это позволит избежать непроизводительных потерь времени, связанных с незнанием работника, куда идти, где и кем работать. По истечении испытательного срока издается приказ и собирается комиссия, которая оценивает готовность нового работника к работе, реализуя следующий этап — **допуск к самостоятельной работе** (у рабочих) или **оценка прохождения испытательного срока** (у ИТР).

Кроме оценки подготовки работника, выясняется также качество работы по наставничеству, в том числе учитывается мнение нового сотрудника. И далее в зависимости от результатов принимается решение о выплате наставнику премии. Итоговая оценка обязательна, иначе предприятие будет платить наставнические премии просто так, независимо от результата, или один и тот же специалист будет просить прикреплять к нему десятки новых сотрудников и требовать за них выплату премий.

Таким образом, в случае успешного прохождения испытательного срока оформляется соответствующий приказ и сотрудник становится полноправным членом трудового коллектива. Если сотрудника увольняют как не прошедшего испытательный срок, после тщательного анализа причин он может быть зачислен в список кандидатов внешнего кадрового резерва. Такое возможно в тех случаях, когда, например, для оценки эффективности инвестиционных проектов был принят хороший специалист по бюджетированию, от которого с первых часов работы стали требовать результаты. Это в корне не правильный подход, здесь налицо ошибка специалиста по подбору персонала, который не организовал адаптационные мероприятия. Конечно же, не факт, что позже такой сотрудник согласится вернуться в Вашу компанию на работу по своему профилю, однако такой шанс исключать нельзя.

Теперь рассмотрим этап **оценки потенциала сотрудника**, который реализуется за счет проведения специальных оценочных процедур (собеседований, бесед с работающими сотрудниками, тестов).

Поскольку данное направление HR-деятельности еще только начинает входить в HR-жизнь многих наших отечественных пред-

приятий, то каждая компания методом проб и ошибок пытается выработать свой уникальный подход к оценке персонала. В качестве примера рассмотрим опыт разработки системы оценки персонала компании ООО «ПромПластТорг» (участником реализации которой был сам автор).

Итак, компания ООО «ПромПластТорг» представляет собой среднее промышленное предприятие с неплохо организованными процедурами по оценке и развитию персонала. В компании раз в три года проводится аттестация персонала, действует система постоянного обучения на рабочих местах (наставничество), проводится обучение в сторонних организациях, осуществляется психологическое тестирование, выявляющее темпы развития необходимых профессиональных качеств, периодически пересматривается кадровый резерв по предприятию и т. д.

И вроде все нормально, если бы не одно «но». Все вышеуказанные процедуры не связаны в единую систему. Получалось так: сотрудника обучили, но не тому, в должности повысили, но он не справился, был не готов профессионально или подвели личные качества. Также в компании не была предусмотрена система обратной связи, таким образом, мнения и желания сотрудников не могли учитываться. Это приводило, например, к таким ситуациям: сотрудника, довольного своим местом работы и не стремящегося к повышению, в результате высокой оценки профессиональных и личных качеств стали «двигать вперед». Или: начальник цеха хотел поработать в другом производственном цехе, освоить новое производственное направление, не зная о его желаниях, вместо этого его выдвинули на вышестоящую должность. Итог печальный: оба квалифицированных сотрудника уволились. Первый нашел работу поспокойнее, второй — по своим интересам.

То есть, казалось бы, в компании действует отлаженная система управления персоналом, однако в результате — серьезные сбои. Постепенно недовольство персонала стало нарастать, появились определенные страхи перед различными действующими на предприятии системами личностного и профессионального тестирования, по итогам которых принимались решения, чаще не соответствующие истинным желаниям сотрудников.

В качестве выхода из сложившейся ситуации было предложено ввести систему ежеквартальных оценочных бесед, которая позволила бы установить обратную связь с сотрудниками: узнавать их желания и настроения, намечать план профессионального развития с учетом их интересов, комплексно оценивать темпы их развития и пр.

Проведение оценочных бесед было нацелено на решение следующих задач:

- Оценить выполнение задач, которые были запланированы на прошедший квартал.
- Определить причины (зависящие и независящие от сотрудника) невыполнения или некачественного выполнения данных задач.
- Дать оценку выполненной работе и разработать совместный план улучшения эффективности работы.
- Поставить задачи на следующий отчетный период.
- Определить направление дальнейшего развития работника: узнать желания работника по части собственного развития, увязать с потребностями предприятия, разработать план обучения (стороннего или внутреннего).

Все казалось простым. Начали с того, что руководители самостоятельно стали проводить данные беседы. И, как следовало ожидать, формально, как привыкли, по известным схемам.

ВАРИАНТ 1

- Вызвал.
- С порога отчитал (дал оценку выполнению задач).
- «Работать не умеешь — бездельник!» (определил причины невыполнения задач).
- «Иди, работай!» (поставил задачи к выполнению на следующий отчетный период).
- «Да я тебя уволю (как вариант: лишу премии)!» (определил направления дальнейшего развития работника).
- С чувством выполненного долга сказал себе: «Я молодец».

Итог еще более плачевный. Люди стали просто бояться дополнительных ежеквартальных экзекуций. Ни о какой откровенности со стороны работника, совместном плане действий и развитии речи идти не могло.

ВАРИАНТ 2

Спокойно-безразличная беседа по принципу: «Ну, приказали провести беседу, я провел...» — также ничего путного!

Тогда было принято другое решение: оценочные собеседования проводить комиссионно с привлечением различных руководителей. Представьте: заходит рядовой экономист, который видел вице-президента компании до этого только по телевизору, садится с трясущимися коленками перед собравшейся верхушкой и дрожащим голосом начинает рассказывать о причинах невыполнения бюджета. Во-первых, откровенный, открытый разговор, направленный на выяснение путей развития работника, здесь не получится, а во-вторых, реальные причины (не формальные, приведенные в отчетах) невыполнения бюджета могут весьма заинтересовать вице-президента, и оценочная беседа может перерасти в жесткую аттестацию по первому сценарию (смотри выше) руководителя экономической службы. Что также уводит нас от достижения истинной цели оценочного собеседования. В данном случае, как Вы уже поняли, результат также негативный. Таким образом, методом проб и ошибок компания пришла к пониманию того, *чего* делать не надо. А что нужно?

Во-первых, мы провели обучение (как групповое, так и индивидуальное) всех своих руководителей, чтобы те поняли истинное назначение оценочных бесед, смогли провести четкую грань между «вызовом на ковер» и данной процедурой, указали на то, что общение с сотрудником должно проходить в деловом ключе и на дружеской, открытой основе. И желательно не вечером в пятницу, когда все устали (и руководитель, и сотрудник).

Во-вторых, перестали создавать оценочные комиссии в расширенном составе. Сошлись на том, что участников собеседования должно быть трое: работник, его непосредственный руководитель и HR-специалист, в функции которого, в том числе, включалось не допустить превращение собеседования в монолог начальника

(в любой форме: негативной или позитивной). Ведь очень важно услышать мнение работника, даже если оно и не слишком приятное.

В-третьих, беседу проводили по четко выработанной схеме, зафиксированной в Регламенте, чтобы в конечном итоге иметь конкретный результат, а не: «посидели, поболтали, разошлись — толку ноль». После каждой беседы заполнялся Лист оценочного собеседования, который подписывали все участники. В нем отражались результаты оценки эффективности сотрудника за прошлый период, отмечались причины неудач или удач при выполнении задач, формировался план работ на последующий период, этапы дальнейшего развития сотрудника на основе, что очень важно! комплексной оценки его личных и профессиональных качеств. Например, по результатам такой беседы один рядовой исполнитель был переведен со вспомогательной работы на руководящую. Участники собеседования, оценивающие, прежде всего темпы развития способностей работника как руководителя и профессионала, сочли его достойным для этой должности. Мнение работника совпало с мнением оценивающих. Далее данное решение было одобрено вышестоящим руководителем, и таким образом вопрос перевода был решен.

В-четвертых, штатному психологу было поручено проводить регулярные беседы с персоналом, целью которых стало повышение уровня открытости работника при проведении оценочной беседы. Для чего это требовалось? Чтобы сотрудник приходил на оценочную процедуру подготовленным: имел готовый, четко сформулированный план собственного развития, мог откровенно изложить его, прямо говоря о трудностях, которые мешали его работе и достижению поставленных задач, об успехах, которые не явились его заслугой, а лишь следствием положительного стечения обстоятельств.

В частности, при подготовке к беседе внимание оцениваемого сотрудника обращалось на:

- анализ работником выполнения поставленных целей, выработку мнения, почему они были или не были достигнуты;
- необходимость осознания того, что мешает работать более эффективно;

- необходимость критического взгляда на сильные и слабые стороны профессиональной компетенции;
- необходимость четкого формулирования пути своего дальнейшего развития с учетом желаний работника, того, что ему необходимо получить от работодателя для этого, и насколько его стремления соответствуют с потребностями компании;
- необходимость четкой формулировки 3–6 личных целей, на достижении которых работник хочет сконцентрироваться в следующем периоде, четкого определения критериев оценки их достижения. Это должно выглядеть примерно так: «В следующем квартале я хочу возглавить проект по «...», для этого мне необходимо самостоятельно изучить существующие технологии производства, пройти обучение в сторонней компании ООО «...» по курсу «Руководитель проекта», поехать на обмен опытом в ОАО «...».

Не меньшее внимание уделялось и подготовке руководителей к проведению собеседований. В частности, акценты делались на следующих моментах.

- Ясность целей, задач и ожидаемых результатов. До начала собеседования руководитель должен просмотреть все необходимые документы, которые имеют отношение к предыдущему (оценочному) собеседованию. Четко определить и сформулировать, что он хочет изменить в работе подчиненного, в его поведении, установить временные рамки и в чем подчиненному потребуется помощь.
- Четкое установление дня, времени и места проведения оценочной беседы. Это необходимо, для того чтобы и руководитель, и оцениваемый подчиненный успели подготовиться. Практика показывает, что наиболее оптимальное время для оповещения даты проведения оценочных процедур составляет 3–5 дней. Если больше, то работник «перегорает», если меньше — приходит не готовым. Старайтесь не переносить назначенное время и дату. Беспольной станет беседа, проводимая внезапно, в незапланированное время (даже если работник и был заранее предупрежден). Выглядит это примерно так: прибегает удивленный, разгоряченный, оторванный от дел со-

трудник «от станка», мысли рассеяны, взор затуманен, ничего конкретного не хочет, на обсуждение не настроен. Такой подход никому не нужен.

- Выделение необходимого для проведения полноценного собеседования времени. Нет ничего хуже, когда работник в момент откровенности прерван начинающимся, запланированным совещанием. Однако и затягивать беседу не следует, идя на поводу излишне общительных (чаще не по делу) коллег. Также все оцениваемые работники по возможности должны быть в равных условиях в отношении выделенного им времени. Опять же практика показывает, что вполне достаточным оказывается выделенный час.
- Определение места проведения оценочной беседы. Особое внимание следует уделить помещению, в котором будет проводиться процедура оценки, — оно должно быть комфортным (удобный стул, проветренное помещение, в зимнее время с включенным отоплением и пр.). Нет ничего более смешного и грустного, как попытки HR-менеджера вывести на откровенный, конструктивный диалог работника, сидящего посередине комнаты на железном стуле, со спящим ему в глаза солнечным светом. Крайне желательно, чтобы при собеседовании никто не мог отвлечь участников: отключить мобильные телефоны, переадресовать секретарю входящие звонки с рабочего аппарата. В нашем случае предлагалась неформальная обстановка: удобные мягкие кресла, отсутствие стандартного стола «руководитель-подчиненный», чай, кофе, печенье.
- Предварительный сбор всех необходимых для проведения оценки сотрудника документов. Требуется подготовить: должностную инструкцию, индивидуальный рабочий план подчиненного, личное дело, материалы предыдущих оценочных бесед и пр.
- Обязательное заполнение оценочной формы сразу после окончания собеседования.

В начале оценочного собеседования слово предоставляется руководителю, который вкратце должен сформулировать основные задачи и критерии предстоящей оценки. Далее — сотруднику —

ему предлагается самому оценить свою работу, рассказать о сложностях, с которыми он столкнулся за прошедший отчетный период. На данном этапе важно слушать сотрудника без комментариев, пытаясь понять его логику. Если информация, которую сообщает оцениваемый, непонятна, участники задают уточняющие вопросы. При этом их целью должна быть конкретизация информации, а не выражение личного или профессионального отношения к работнику. Вопросы также должны задаваться спокойно, в нейтральной манере и быть направленными на поддержку работника, на лучшее понимание его состояния, эмоционального и профессионального.

В итоге на основе полученной информации в процессе собеседования (анализ результатов профессионального, делового тестирования, обучения, учет мнения сотрудника по его дальнейшему развитию) заполняется Лист оценочного собеседования. В данном документе фиксируется в двухстороннем порядке комплексное решение о пути развития сотрудника, устраивающее обе стороны. Это в идеале, на практике не всегда все проходило гладко. Были ситуации, когда работник с высоким профессиональным потенциалом, претендующий на повышение в должности, получал временный отказ, связанный с отсутствием соответствующей возможности у компании на данный момент или ситуации, когда кандидат, имеющий определенные амбиции, оказывался недостаточно подготовленным для замещения вышестоящей позиции. Случалось также, что приходилось расставаться с такими работниками.

Однако в целом новая система давала куда больше положительных результатов. Сотрудники смогли задуматься о перспективах своего развития, увидеть, что они не безразличны организации, что компания готова вкладываться в их обучение, развивать их, старались соответствовать новым требованиям компании. Также, когда оказывалось, что карьерные ожидания работников не совпадают с желаниями их начальников, увольнялись тем не менее единицы, все потому, что в каждом таком случае предлагались различные альтернативы, среди которых в итоге и находились привлекательные для сотрудников. Например, ведущему специалисту по бюджетированию, претендовавшему на место начальни-

ка соответствующего отдела, было предложено стать ведущим специалистом отдела бизнес-планирования с перспективой (в случае успешной работы) занять должность заместителя начальника экономического управления (на ступень выше той должности, на которую он претендовал в настоящее время).

Следующий этап работы с персоналом — это **формирование кадрового резерва**, куда зачисляются кандидаты с хорошими результатами оценки потенциала и темпов развития.

Кадровый резерв — это трудовой потенциал предприятия, который отражает актуальную ситуацию о наличии в компании внешних и внутренних профессиональных ресурсов. Это работники, желающие и способные по своим деловым, психологическим и профессиональным качествам занять вакантные должности, открывшиеся в организации. Иными словами, это соискатели, способные заместить ту или иную должность, прийти на смену действующему сотруднику.

Внешний кадровый резерв, как уже упоминалось выше, составляют кандидаты, чьи анкеты оказались невостребованными при основном отборе, но являются потенциально интересными для компании.

При работе с внутренним кадровым резервом мы имеем дело с действующими специалистами, с их проблемами во взаимоотношениях с коллегами, подчиненными и руководством, личными особенностями и пр. Так уж исторически сложилось, что формирование кадрового резерва у нас происходит по принципу: «заместитель начальника цеха становится начальником, мастер — заместителем и т. д.» и без процедуры оценки личных или профессиональных качеств. Данный подход не действует только в отношении тех, чьи способности откровенно вызывают большие сомнения.

Итак, к формированию внутреннего кадрового резерва отнеситесь также основательно, как и к подбору персонала со стороны. Проведите все виды профессионального и психологического тестирования, имеющиеся у Вас в арсенале. Постарайтесь взглянуть на каждого конкретного кандидата не «замыленным», а независимым взглядом, основываясь на результатах тестов. Но не пере-

усердствуйте: излишнее тестирование, как правило, вызывает нервозность у сотрудников. Обязательно познакомьте работников с результатами тестов. Иначе персонал все более болезненно будет относиться к подобным процедурам. Ведь неизвестность хуже всего! А вот говорить про истинные цели тестов — про зачисление в кадровый резерв и особенно обозначение должностей, на которые может претендовать тот или иной специалист в перспективе, уже не следует. По сему вопросу автор имеет свое мнение, независимое от наставлений учебников по управлению персоналом. Но выбор, конечно, остается за Вами. Рассмотрим типичную ситуацию: Вы планируете после ухода на пенсию начальника отдела назначить на эту должность его заместителя. Заместитель — молодой, перспективный, амбициозный. Вы говорите ему о своих планах. Что происходит далее? В первое время такой сотрудник начинает испытывать эйфорию, и потому первые 2–3 (у кого как) месяца Вы наблюдаете стремительное повышение производительности труда и блестящие результаты. Но вот затем сотрудник постепенно успокаивается, начиная относиться к данному вопросу, как к уже решенному. И тогда происходит снижение всех трудовых показателей. Другой проблемой может стать резкое обострение отношений зама с действующим начальником. Он, конечно, уже пенсионер, однако и уходить просто так не желает! А самый верный путь в такой ситуации — выжить молодого кандидата. Для опытного руководителя это не составит больших сложностей. Также, в случае не ухода на пенсию руководителя, молодой претендент испытывает сильное разочарование, которое часто заканчивается увольнением. Ведь он уже в курсе того, что его оценили здесь исключительно положительно, значит должны предоставить ему возможность попробовать себя на новом месте, но почему этого не происходит? На самом деле правильного ответа на вопрос — говорить или не говорить сотруднику о его возможном повышении, у автора нет. Опыт свидетельствует, что чаще это знание имеет негативные последствия, особенно когда кадровый резерв освобождается через пятилетку. Но от того, что сотрудник знает о своих профессиональных и карьерных перспективах, в компании есть и положительные эффекты. В идеале все должно быть направлено на обеспечение надежности и стабильности кадрового потенциала предприятия, которое достига-

ется и тем, что работник видит перспективу, и тем, что каждый сотрудник должен иметь замену. Так что решайте сами, говорить или нет.

Отмечу важное: при формировании кадрового резерва на руководящие должности уделите особое внимание наличию у претендента опыта руководящей работы. Особенно если кандидату уже далеко за 30.

Далее перейдем к рассмотрению следующего этапа, идущего после форматирования кадрового резерва — это **обучения персонала**. Почему именно такая последовательность? Попробуем ответить.

В настоящее время любой более или менее дальновидный работодатель уделяет повышенное внимание обучению своего персонала. Это не удивительно, учитывая стремительное развитие подходов к управлению бизнесом, инновационных технологий и т. д., следование которым для удержания своего положения на рынке является необходимым условием, работодатель вынужден постоянно повышать образовательный уровень своих подчиненных. В итоге, работодатель просто обречен на вложение средств в обучение персонала. Но как уже говорилось раньше, бизнес — это есть вложение средств, с целью получения в последующем прибыли.

Здесь возникает проблема оценки экономической выгоды вложения средств. От обучения должен быть эффект, иначе компания понесет убытки от бесполезности затрат на образование персонала.

Рассмотрим принципы, которые в дальнейшем должны определять действия руководителя при принятии решения.

1. Экономическая эффективность обучения персонала требует оценки, поскольку по своей сути оно является инвестицией в развитие бизнеса (в данном случае мы вкладываемся в трудовой потенциал). Соответственно и подходы к оценке данных затрат должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности. И здесь нельзя рассчитывать на моментальный эффект.

2. Оценка должна проводиться до и после проведения обучения. До обучения мы определяем: «а стоит ли?»; после — «а надо ли было?».
3. Чтобы не остаться у «разбитого корыта», как считают многие специалисты, следует обратиться к практике заключения договоров, обязывающих сотрудников после обучения отработать на предприятии определенное количество лет (часто 1–3–5 года). В противном случае вернуть затраченные на обучение средства пропорционально неотработанному по договору времени. Однако данная практика сомнительна. Почему же? Во-первых, не мотивирует человека к использованию новых, приобретенных знаний и, во-вторых, не определяет эффективность его работы.
4. Эффективность вложений в обучение персонала должна определяться повышением эффективности работы сотрудника в результате обучения.
5. С чего начать? С четкого определения целей обучения.
6. Например, Вы как специалист, занимающийся подготовкой кадров, формируете план обучения на следующий год. Как Вы это делаете? Только честно! План составляется на основе заявок от руководителей подразделений. Хорошо. Но при утверждении бюджета 30–50% претендентов на обучение вычеркнули, остальных, так уж и быть, выучили. А попробуйте поступить иначе: спросите у руководителей подразделений (прежде всего направляющих на обучение ИТР), чего они ждут от обучения их сотрудников, зачем они планируют потратить деньги организации. В лучшем случае получите весьма расплывчатые ответы. А почему? Я отвечу Вам! Чаще всего механизм обучения специалистов (ИТР) используется как способ нематериального стимулирования угодных или отличившихся перед непосредственным руководителем сотрудников. В целом, наверное, это неплохо, но ни в коем случае не решает проблемы повышения эффективности работы персонала, поскольку те, кому действительно необходимо обучение, не получают его.

Итак, перед тем как проводить обучение, нам необходимо определить его цели. Это могут быть:

1. Обучение с целью повышения производительности труда вследствие приобретения новых профессиональных навыков и знаний.
2. Обучение с целью освоения новой профессии, должности или совмещения с новыми обязанностями. Например, обучение слесаря на электрогазосварщика должно позволить ему выполнять не только прежний фронт работ, но и новый. То есть обучение привело к расширению трудовых навыков, теперь сотрудник может взять на себя дополнительные обязанности.
3. Обучение с целью повышения в должности или перевода на новую должность.
4. Обучение сотрудников, которое определяется законодательно и контролируется органами Ростехнадзора.
5. Обучение с целью освоения нового оборудования (программы, системы работы и т. д.).

Существуют и другие цели обучения, которые в основном касаются нематериальной мотивации персонала, я не буду рассматривать их здесь.

Далее следует этап **оценки результатов**. Оцениваются два ключевых момента для организации: 1) показатели работы сотрудника после его обучения, за которой следует постановка перед ним новых задач (данный этап реализуется также с помощью оценочного собеседования); 2) экономическая эффективность обучения. Кратко рассмотрим применяемый автором на практике подход оценки результатов, включающий в себя несколько различных способов в зависимости от того, что нам необходимо оценить:

1. Оценка производительности труда после обучения или оценка эффекта от применения новых профессиональных навыков и знаний. Экономический эффект будет определяться так:

$$S = (\Delta P \times C) - Q,$$

где S — экономический эффект, руб.; ΔP — прирост выработки продукции в единицу времени; C — цена единицы произведенной продукции, руб./т; Q — затраты на обучение, руб.

2. Оценка эффективности освоения новой профессии, должности. Экономический эффект здесь будет рассчитываться по формуле:

$$S = (Z_d + Z_z) - (Z_d + 0,3Z_d + Q),$$

где S — экономический эффект, руб.; Z_d — заработная плата действующего работника, руб.; Z_z — заработная плата замещаемого сотрудника, руб.; $0,3Z_d$ — доплата за совмещение профессии, как правило, составляет 30%, руб.; Q — затраты на обучение, руб.

3. Оценка обучения, которое проводилось с целью повышения в должности или перевода на другую должность. Расчет экономического эффекта будет определяться так:

$$S = Q_p - Q,$$

где S — экономический эффект, руб.; Q_p — затраты на подбор нового сотрудника, в том числе гонорар кадрового агентства (если обращались за помощью к нему), а также заработная плата с отчислениями специалиста по подбору, средства, выделенные на организацию его рабочего места, руб.; Q — затраты на обучение, руб.

4. Данный способ применяется, когда обучение сотрудников проходило в результате требований законодательства. Здесь экономический эффект стоит определять как экономическую оценку последствий не проведения данного обучения:

$$S = (H + \Delta P_n \times C) - Q,$$

где S — экономический эффект, руб.; H — штрафные санкции; ΔP_n — недовыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом; C — цена единицы произведенной продукции, руб./т; Q — затраты на обучение, руб.

Конечно, в данном случае оценку можно и не проводить, а руководствоваться принципом: требования законодательства должны быть неукоснительно выполнены! Это действительно верно — с законом лучше не шутить! Однако российская практика хозяйствования свидетельствует об искренней любви

некоторых руководителей играть в нечестные игры с законом. На такой случай и существует данный метод расчета, с помощью которого можно показать экономическую невыгоду конкретного бездействия руководителя.

5. Оценка результатов обучения работе на новом оборудовании (новой программе, новой системе и т. д.). Экономический эффект будет определяться следующим образом:

$$S = (\Delta P_n \times C) - Q,$$

где S — экономический эффект, руб.; ΔP_n — прирост выработки продукции в единицу времени после обучения (для плановых расчетов рекомендуется взять как разницу между фактической выработкой и номинальной, указанной в паспорте оборудования); C — цена единицы произведенной продукции, руб./т; Q — затраты на обучение, руб. (здесь также могут учитываться и затраты на ремонт, возникшие вследствие некачественных действий необученного персонала).

Во всех формулах одна сторона представляет собой доход, который мы бы получили, не осуществляя какие-либо затраты, вторая — результат определенных затрат. Разница между ними и есть экономический эффект. Но возникает вопрос: «Затраты на обучение (правая часть формул) единовременные, а за какой период оценивать доход (левая часть формул)?» Здесь существует несколько моментов. Обращаясь к практике хозяйственной деятельности отечественных предприятий, можно сказать, что рассматривать экономический эффект за период более 2–3-х лет не имеет смысла. Во-первых, потому, что технологии производства устаревают достаточно быстро, через 3 года может потребоваться полное техническое переоснащение, во-вторых, учитывая нестабильность рынка труда, через 3 года у вас в результате текучести кадров может полностью поменяться весь рабочий состав и потребуются новое обучение. В-третьих, полученные после обучения теоретические знания и навыки, если они не стали применяться на практике, будут быстро забыты к моменту их оценки. В-четвертых, выделять средства на обучение, ожидая получить результат в течение 2–3-х лет в условиях динамично развивающегося рынка, автор считает, недалновидным.

Следующий этап — это **вертикальная и горизонтальная ротация кадров**. Она должна реализовываться только после проведения успешного обучения сотрудника, ранее зачисленного в кадровый резерв. В данном случае должен работать следующий принцип: занять вышестоящую или другую (по горизонтали) должность должен тот сотрудник, который прошел специальную подготовку и развитие. Если ротация будет происходить без предварительных оценочных и учебных мероприятий, Вы рискуете нанести серьезный урон своей компании и в том числе испортить мнение о себе, как о лучшем работодателе в глазах собственного персонала. Это не касается случая, когда на руководящую должность приглашается квалифицированный кандидат со стороны, иногда необходим и такой вариант, чтобы избежать застоя. Хотя, при прочих равных условиях, найм сотрудников со стороны даже первоклассных снижает приверженность персонала компании. Здесь необходим поиск «золотой середины».

И еще один этап — **увольнение сотрудника**. К сожалению, рано или поздно настает момент, когда сотрудники покидают организацию. Причин этому может быть великое множество. Однако если в Вашей компании показатель годовой текучести персонала не выше 3–5%, то может свидетельствовать о том, что Ваши внутренние HR-процессы отлажены хорошо или же есть какой-то один весомый положительный фактор, который перекрывает все остальные негативы. Например, в сельской местности Ваша компания является единственным местом для работы или заработная плата у вас выше среднерыночного уровня. Хотя оба варианта встречаются крайне редко, являются экономически неэффективными.

Теперь коснемся сквозных процессов по управлению персоналом. Как было сказано ранее, это процедуры, в которые персонал включен в течение всего времени работы в компании. Примером данной процедуры являются мотивационное сопровождение персонала и оценка микроклимата в коллективах.

Итак, **мотивационное сопровождение персонала**. В идеальном варианте оно должно включать в себя механизмы материального и нематериального стимулирования. И те компании, которые

применяют данный принцип, весьма успешны по части достижения эффективности работы персонала. Не буду подробно рассматривать этот весьма сложный и обширный вопрос на страницах данной книги. Скажу лишь, что мотивация должна быть постоянной, системной, адекватной, простой, ясной для понимания мотивируемого сотрудника. В противном случае эффект будет нулевым или, что хуже — отрицательным.

Оценка психологического микроклимата в коллективах должна проводиться раз в квартал. Способы ее широко известны: анкетирование, собеседования с действующими и увольняемыми сотрудниками. Результаты данной оценки очень важны для понимания причин лояльности-нелояльности персонала компании.

Этапы создания «нового» HR-бренда

Почему «нового»? — спросите вы. Ответу! Какой бы ни была Ваша организация — хорошей, плохой, просто ужасной, HR-бренд у нее уже есть. То есть на рынке труда уже существует какое-то мнение о Вашей компании. В этом и заключается принципиальное отличие от вывода на товарный рынок нового продукта. В этом и есть дополнительная сложность: ведь исправлять существующее значительно труднее, чем создать новое правильное.

Итак, можно выделить следующие этапы создания HR-бренда:

1. Initial Idea (начальная идея).
2. Essence (суть).
3. Naming (имя).
4. Dressing (одежда).
5. Tasting (тестирование).
6. Bible (библия).
7. Communication (коммуникация).
8. Entrusting (передача).
9. Implementation (реализация).
10. Analysis (анализ)¹.

Рассмотрим выполнение данных этапов с позиций формирования HR-бренда компании. Все знают, что сначала было слово! Поэтому и в нашем случае все начинается с формирования идеи!

Этап первый — *Initial Idea* — инициация первоначальной идеи. Прежде чем создать идею, необходимо совершить ряд подготовительных мероприятий:

¹ Мамлеева Л., Перция В. Анатомия бренда. — М.: Вершина, 2007.

1. Определить цель создания бренда.
2. Описать состояние рынка труда в части действий конкурентов по внешнему HR-брендингу.
3. Описать предполагаемые преимущества и задачи бренда. Иными словами, сначала мы должны определиться, что мы хотим получить в результате вывода на рынок труда нашего HR-бренда.
4. Здесь существует несколько вариантов.

Вариант первый. Наш бизнес усиленно развивается, осваивает другие регионы и страны. В результате этого возникает острая потребность в новом персонале. При этом часто четкие критерии, согласно которым следует вести подбор персонала, еще не определены. Иными словами, в ряде случаев работодатель еще не знает, кто ему нужен — креативщик или рабочая лошадка, специалист маркетинга или продаж и т. д.

Вариант второй. Рост компании достиг своего пика, и в настоящее время актуальным становится оценка качества труда работающего в компании персонала и избавление от неэффективных сотрудников. В связи с этим возникает потребность в персонале, но в данном случае имеются четкие представления, кто нужен, с какой квалификацией и опытом работы.

Вариант третий. Компания не стремится завоевывать новые рынки, она вполне довольна сложившимся положением вещей. В части персонала все нормально, сформировался слаженный, стабильный, квалифицированный коллектив. В этом варианте компанию заботит только две вещи: 1) замещение сотрудников, уходящих из компании по не зависящим от сторон причинам (уход на пенсию, переезд в другой город и т. д.); 2) удержание и сохранение коллектива. Все HR-процессы налажены и дают положительные результаты, т. е. качество услуги по предоставлению рабочего места полностью устраивает работников. В этом случае от мероприятия по созданию HR-бренда можно отказаться или подойти к этому вопросу упрощенно. В дальнейшем мы еще вернемся к рассмотрению этой ситуации.

Вариант четвертый. Компания стремительно «скатывается» с рынка, и топ-менеджмент всеми силами пытается остановить это.

В такой ситуации чаще всего наблюдается резкое ухудшение финансового состояния и связанное с этим массовое бегство персонала из компании. Тут требуется не только организовать массовый приток персонала в организацию, причем часто закрывая глаза на недостаток компетенции новых сотрудников, но и предпринять все усилия по удержанию оставшихся.

Вариант пятый, и самый спорный. Компания скатилась с рынка и ее возвращение, в каком бы то ни было виде, представляется не возможным. Впереди только банкротство, продажа производственных мощностей, зданий, сооружений и т. д. целиком или по частям. Еще раз подчеркну: будущего никакого нет, и компании с таким названием более существовать не будет. В такой ситуации большая часть персонала уже разбежалась, в первую очередь ушли квалифицированные и остались только те, кому некуда идти. Учитывая, что мы рассматриваем ситуацию с позиций собственника, владельца бизнеса, а не социальной составляющей проблемы, можно сказать, что владельцу в такой ситуации выгодно уволить персонал по собственному желанию, а не по сокращению штатов с предупреждением за два месяца и выплатой выходного пособия. Вы спросите: «При чем здесь HR-брендинг?» Ответим! Никто не утверждал, что HR-бренд должен быть направлен ТОЛЬКО на привлечение и удержание работников. HR-брендинг — это процесс создания имиджа работодателя. А вот какой он получается, зависит от многого, в том числе и от поведения работодателя в подобной ситуации. Предвидя споры своих оппонентов, скажу сразу, что в обязанности HR-менеджера входит не только привлечение персонала и прием его на работу, но и увольнение, как по собственному желанию сотрудника, так и по инициативе работодателя. Никто не говорит, что кадровые работники испытывают от этого удовольствие, они просто делают свое дело. Но возвращаясь к HR-брендингу, при определенных условиях бывает необходимо создавать такие внутренние HR-процессы и внешние условия, которые способствуют самостоятельному оттоку персонала.

Следует сказать также несколько слов о другом важном мероприятии — описание рынка. Чтобы понять, какой бренд Вам нужно создать, для начала надо провести исследование внешнего

окружения рынка труда, по результатам которого необходимо определить, насколько Ваша компания известна и узнаваема, насколько читаем и узнаваем логотип Вашей компании, какое мнение о Вас как о работодателе существует на рынке труда. Например:

- Очень привлекательный работодатель, прекрасные условия труда.
- Нормальный работодатель, ничего необычного, все как у всех.
- Удовлетворительный, если на работу больше никто не берет, тогда туда.
- Ужасный работодатель, лучше держаться от него подальше.

Также следует определиться с действиями конкурентов, их подходами к внешнему HR-брендингу, узнать их сильные и слабые стороны.

Далее на основе проведенного исследования действий конкурентов в области внешнего HR-брендинга необходимо подробно описать предполагаемые преимущества формируемого HR-бренда.

Этап второй — Essence — суть идеи. Здесь на основе полученных данных о состоянии рынка труда и внешних HR-действий конкурентов производится формирование тех направлений внешнего HR-брендинга, которые должны стать нашими сильными сторонами, нашими конкурентными преимуществами. При этом следует подготовить несколько концепций, чтобы потом, в результате критического анализа, выбрать одну, самую действенную и эффективную.

Этап третий — Naming — формирование имени. После вышеописанных процедур, позволяющих определить единственно правильную в настоящее время и нацеленную на успех в будущем концепцию, далее необходимо придумать «имя». В нашем случае оно будет состоять из названия, HR-логотипа компании и HR-слогана, говорящего об отношении компании к своему персоналу. Лучше всего даже создать свой HR-логотип, который Вы будете использовать в рекламных акциях, на бланках документов, связанных с HR-процедурами. Но это не всегда необходимо. На-

пример, такой подход будет полезен, когда на рынке труда ваша компания, представленная действующим логотипом, имеет негативный имидж работодателя. В такой ситуации создание нового HR-логотипа позволит несколько отвлечь внимание потенциальных сотрудников от негативного «хвоста» компании. В то же время HR-логотип должен графически быть схожим с логотипом компании, должна быть использована та же цветовая гамма и / или тип рисунка и т. д. В логотипе должен обязательно быть указан Ваш HR-слоган, который также должен транслировать миссию компании.

Этап четвертый — Dressing — «упаковка идеи». Иными словами, это «упаковка нашего товара», которая в первую очередь представлена внешним видом помещений отдела кадров и поведением сотрудников, осуществляющих прием на работу и проводящих собеседование. К внешней упаковке также относится и то, как персонал предприятия отзывается о своем месте работы. Таким образом, на данном этапе Вы должны:

- Произвести ремонт помещений, где работает отдел кадров, или пересадить его сотрудников в нормальные офисные комнаты, просторные, подходящие для проведения всех кадровых процедур. Нет ничего хуже, когда при ожидании собеседования или при оформлении документов о приеме на работу, которые могут длиться продолжительное время, соискатель вынужден стоять и переминаться с ноги на ногу в тесном коридоре.
- Выделить комнату ожиданий для соискателей с удобными стульями или креслами. Установить там телевизор, по которому должны постоянно транслироваться ролики, рассказывающие о перспективах развития компании, об условиях труда работников, социальных гарантиях и прочих привилегиях, которыми обладают сотрудники только Вашей компании. Необходимо также установить стенды с образцами заполненных документов: анкеты соискателя, заявления о приеме и т. д.
- Постоянно проводить разъяснительные беседы с сотрудниками отдела кадров о вежливом и профессиональном отношении к любому соискателю, пришедшему к Вам. Специалисты отдела управления персоналом должны знать все исторические

достижения компании, а также настоящие и будущие цели. Обязаны помнить и доводить до потенциальных соискателей все преимущества работы в Вашей компании, при этом точно и грамотно сопоставляя их с преимуществами работы в других фирмах.

Этап пятый — Tasting — тестирование. К моменту наступления данного этапа у Вас должно быть сформировано несколько концепций внешнего HR-брендинга. Бывает так, что нет полной уверенности, какой подход, какая концепция или комбинация элементов будет лучше воспринята потенциальным потребителем. В этом случае определиться с выбором Вам помогут тестовые мероприятия, связанные с предложением рынку труда некоторых элементов HR-бренда. Если Вы уже определились с тем, какую идею будете воплощать, этап тестирования все равно необходим!

Этап шестой — Bible — формирование «устава» идеи. Данный этап предполагает создание некой инструкции, всеобъемлющего описания всего, что в итоге формирует Ваш внешний HR-бренд. Этот документ поможет Вам постоянно работать над развитием Вашего творения.

Этап седьмой — Communication — коммуникация. Итак, мы определились, каким будет наш HR-бренд, из чего он будет состоять, какие эмоции должен вызывать у потенциальных соискателей. Теперь нам необходимо понять, как донести эту информацию до общественности. Поэтому на данном этапе необходимо составить программу того, каким образом потенциальные работники узнают о нашем HR-бренде. Эта программа должна отражать все способы, которые будут признаны подходящими и эффективными для вашего HR-бренда. Здесь необходимо продумать все — от оформления проходной, через которую проходят соискатели, до рекламы в СМИ и специальных рекламных акциях.

Этап восьмой — Entrusting — передача. Необходимо проводить постоянное обучение сотрудников компании основным элементам Вашего нового HR-бренда. Теперь, когда HR-бренд сформирован и написан, требуется вовлечь в его продвижение весь персонал компании. Для этого надо постоянно проводить рекламно-разъяснительную работу со всеми сотрудниками, с целью доне-

сения информации о достоинствах Вашей компании. Показывать ролики о достижениях фирмы, о ее конкурентных HR-преимуществах. Все это постепенно будет откладываться в головах у людей, а также ждать, когда Ваши двери начнут осаждать лучшие из лучших со стороны.

Этап девятый — Implementation — реализация. Самый простой в понимании и самый сложный в реализации этап. Все, что до этого было на бумаге, теперь необходимо воплотить в жизнь. Понятно, что это непросто: сотрудники могут начать бойкотировать работу, рекламные агентства будут подводить с идеями, предлагая не то, что Вам нужно или сопутствует Вашему HR-бренду и т. д. И вообще, Вам обязательно придется потратить время на разъяснение персоналу того, что такое HR-брендинг. Однако без этого никак! Каждый сотрудник должен четко знать, какие HR-преобразования происходят в компании и на что они направлены.

И завершающий этап — Analysis — анализ. После реализации выбранной концепции HR-брендинга необходимо оценить результаты. Первые аналитические исследования работы Вашего бренда следует начинать не позднее, чем через полгода для того, чтобы вовремя внести коррективы. На данном этапе Вы должны получить наглядный и объективный (выраженный в цифрах) результат после запуска процедур HR-брендинга.

В заключение отмечу, что однажды разработанная концепция HR-брендинга не может быть жизнеспособной постоянно. Поэтому рекомендуется не реже, чем один раз в год проводить анализ эффективности HR-брендинга с постоянной корректировкой и поиском новых, лучших решений.

Самый важный организационный момент реализации мероприятий по HR-брендингу

Сделаю небольшое отступление от главной темы и в данной главе расскажу Вам, уважаемый читатель, одну поучительную (по мнению автора, конечно) историю. С ее помощью можно подытожить то, что было описано в предыдущих главах.

Итак, зададимся вопросом: каким должен быть HR-брендинг?

Однажды в разговоре мой старый друг, владелец успешно развивающегося бизнеса, посетовал на то, что устал постоянно сам заниматься всеми вопросами, в частности связанными с управлением персоналом, и хочет нанять квалифицированного HR-директора для решения всех стратегических и оперативных задач в HR-сфере. Особенно он выделял задачи, связанные с HR-брендингом (мода на данное HR-направление дала о себе знать).

Я, как практикующий HR-директор, предложил ему (причем абсолютно бескорыстно) свою помощь, как в решении вопросов компетентности кандидатов при подборе, так и дальнейшей адаптации и выхода на эффективный режим работы данного топ-а. Учитывая давние дружеские связи с владельцем, эту компанию я хорошо знал, и мой опыт мог пригодиться. Но друг отказался, сказав, что одно из кадровых агентств уже подобрало достойного специалиста, который с завтрашнего дня приступает к работе. При этом меня насторожило следующее замечание собственника: «А насчет адаптации в компании, помощи в освоении HR-брендинга... Он же топ! С такой квалификацией и за такие деньги он все должен знать и уметь, справиться сам!».

На том наш разговор завершился, оставив у меня в душе смутные сомнения в перспективности такого подхода.

Прошло время, примерно полгода, и при нашей очередной встрече с ним я поинтересовался, как же идут дела у нового директора по управлению персоналом. Тут-то я и вспомнил про свои опасения. Оказалось, нанятый за баснословный гонорар кадровому агентству новоявленный HR-топ сбежал ровно через полгода, не реализовав стоящую перед ним задачу по HR-брендингу. Мне было интересно, с чем это связано: у меня была более чем положительная информация о профессиональной компетенции и личных качествах человека, принятого на позицию директора по управлению персоналом, кроме того, я знал, что у него за плечами уже был успешный опыт реализации проектов по HR-брендингу, и я напросился в помощники, т. е. в консультанты к своему другу-собственнику.

Конечно, разорванные отношения уже не восстановишь. Однако мой аргумент о необходимости тщательно разобраться в причинах произошедшего — в целях недопущения аналогичных убытков компании в дальнейшем — вызвал у собственника определенное понимание. Благо в данном случае в том, что фирма понесла убыток (минимальный убыток: гонорар, выплаченный кадровому агентству + начисленная за полгода заработная плата и социальный налог), никто не сомневался. О размерах реального ущерба в подобных случаях можно только догадываться. Помимо указанных денежных трат, тут вам и упущенное время, и срыв плана по подбору персонала, особо жестко построенного вследствие увеличения объемов производства, и ухудшающаяся проблема текучести персонала и многое другое.

Итак, перед нами стояла задача выяснить, кто виноват и как в дальнейшем избежать ошибок. Точнее вопрос: «Кто виноват?» на начальном этапе интересовал только меня, консультанта. Собственник же был уверен: «Взяли на работу некомпетентного топа!». На сем предлагалось вопрос закрыть и сосредоточиться только на разработке четкой системы показателей эффективности и соответственно мотивации будущего топа, чтобы в будущем не переплачивать деньги на зарплату, быстрее распознавав некомпетентность. Проблема же мне, как действующему HR-специалисту, виделась совсем в ином.

Диагностика или, точнее сказать, «вскрытие» показало следующее.

Во-первых, на момент начала исполнения своих должностных обязанностей в качестве директора по управлению персоналом у нового топ-а не было четкого представления о том, за что конкретно отвечает он и на что у него имеются полномочия. Все потому, что собственником не были четко прописаны в регламентирующих документах правила разграничения обязанностей между HR-директором, им и другими руководителями. Это приводило к тому, что фактически все решения принимались либо собственником, либо генеральным директором, либо прочими топ-руководителями по старой памяти, оттесняя HR-директора. С той лишь разницей, что формальную ответственность за все HR-решения нес новый наемный менеджер, при этом не принималось во внимание его согласие (не согласие) с таким развитием событий. Таким образом в реальности приходилось нести ответственность и за себя, и «за того парня, что принял решение».

Во-вторых, до персонала компании не была донесена информация о том, что в фирме появился HR-руководитель, и теперь он отвечает за кадровые вопросы. И все по-прежнему бегали к собственнику, которому это льстило! И вместо того, чтобы перенаправлять таких «просителей» к соответствующему специалисту, он продолжал сам принимать оперативные решения, касающиеся персонала. Все бы ничего, но только он стал винить нового HR-директора в том, что тот не выполняет свои прямые обязанности!

В-третьих, все усугублялось и тем, что фирма выросла из семейного бизнеса 1990-х годов. На ключевых и средних руководящих постах стоял или родственник, или хороший друг детства, или, в крайнем случае, хороший друг кого-то из перечисленных. Таким образом, персонал, по определению не обладающий необходимой компетенцией, панически боялся любых изменений и смотрел на нового HR-управляющего с опаской.

В-четвертых, негативизм и настороженность персонала компании были подогреты еще и желанием собственника осуществить с помощью нового сотрудника тотальный контроль и ин-

формирование обо всех (в том числе и малозначительных) действиях работников, их управленческих решениях. Кроме того, настрой собственника и всех руководителей по отношению к HR-директору был приблизительно такой: «Докажи, если сможешь, что ты способен сделать что-то лучше в вопросах персонала, чем мы!».

В-пятых, практически с самого начала трудовой деятельности наемного топ-менеджера на новом месте собственник стал выражать жесткое неудовольствие его действиями. Это было продиктовано желанием повысить мотивацию работника на получение скорейших результатов, а также субъективным мнением: «Я бы сделал эффективнее!». Что в корне не правильно. Конечно, собственник лучше знает свою фирму, однако он не предоставляет возможность новому топ-менеджеру блеснуть своими знаниями, которые можно было бы оценить только спустя некоторое время. Требовать немедленных результатов от нового сотрудника, который еще не успел разобраться в сложившейся ситуации на фирме, совершенно не разумно.

Выявив все вышеуказанные ошибки, а также проанализировав те предложения, которые планировал реализовать уволенный управленец, в частности по внутреннему HR-брендингу (до внешнего, как видит читатель, тут дело не дошло), я поговорил с собственником. Таким образом, нами был найден ответ на вопрос: кто виноват? — сам собственник! С чем мой друг в итоге согласился.

Он не выделил четкую зону ответственности, не разграничил полномочия и не передал их. Он фактически продолжал работать как раньше, оставив новому HR-управляющему роль марionетки, ничего не решающей.

Он не помог на начальном этапе завоевать авторитет, поощряя обращение к себе по кадровым вопросам.

Устроил жесткий неформальный контроль за действиями топ-менеджера. Практически сразу стал ждать немедленных результатов от работы и выражать неудовлетворенность действиями нового управляющего, не прошедшего адаптационный период на фирме.

Признание данных ошибок собственником — это уже первый шаг к успеху, говорящий о готовности не допускать их в будущем. Основной причиной (что подтвердил и сам владелец бизнеса) того, что отношения с новым топом не сложились, стало неготовность собственника передать свои полномочия по управлению персоналом наемному HR-управляющему.

Итак, ошибки признаны. Что же было рекомендовано в целях предотвращения подобной ситуации в будущем?

На начальном этапе собственник должен сам лично контролировать работу нового топа, корректируя его действия и наставляя, но с позиции консультанта, а не начальника, и проявлять заинтересованность в осуществлении предлагаемых им идей, давая возможность проявить себя. Тем самым постепенно передавая свои полномочия, и не создавая отрицательный имидж новому управляющему. В частности, изначально будет достигнуто четкое понимание в вопросах построения и перестройки всех HR-процессов и таким образом обозначен подход к самой главной цели, ради которой и был принят HR-директор, — формированию стратегии по HR-брендингу.

Четко разграничить обязанности и сферу ответственности. В нашем случае условились, что решение всех оперативных HR-задач будет производиться наемным управляющим. Собственник же оставит за собой право решения отдельных стратегических вопросов по управлению персоналом.

Собственник должен пресекать попытки некоторых руководителей решать кадровые вопросы «за спиной» HR-директора, обращаясь к собственнику.

Была разработана четкая система отчетности HR-топа перед собственником, согласно которой в начале отчетного периода (на начальном этапе — ежемесячно) перед управляющим ставили конкретные задачи и показатели для достижения.

Собственником было принято решение провести оценку компетенций персонала, несмотря на наличие высокой степени родства и дружбы с некоторыми сотрудниками, занимающими руководящие посты. В результате ряд сотрудников был переведен на другие должности, а часть уволена.

Кроме того, на позицию нового HR-директора было решено взять не маститого топа, как при первой попытке, а квалифицированного кандидата, для которого данная должность была бы немного «на вырост». Это позволило, с одной стороны, сэкономить на его заработной плате, ожидания относительно которой у такого топа были значительно ниже, а с другой стороны давало определенную гарантию, что сотрудник не сбежит через полгода, т. к. будет удержан как минимум желанием профессионального роста и приобретением стажа в данной должности. В то же время это могло сгладить острый момент передачи HR-полномочий HR-директору, для осуществления в полном объеме которых ему необходимо проработать некоторое время в компании и установить доверительные отношения с собственником.

Результатом консультативной работы стало появление в компании нового HR-топа, который успешно влился в коллектив, прекрасно прошел период адаптации (не без помощи собственника) к новым условиям труда, и через год построил отлично структурированную и эффективную систему управления персоналом, а также создал компании достойный HR-бренд.

Таким образом, изменение своих взглядов в пользу вовлечения в процесс адаптации нового HR-менеджера позволило собственнику «вырастить» себе надежную опору и реализовать мероприятия по HR-брендингу.

Казалось бы, в данной истории все очевидно! Нет участия собственника и генерального директора в вопросах персонала — нет и результата! Еще раз подчеркну, что вопросы управления персоналом, и особенно построения HR-бренда, — крайне сложные и противоречивые. Без личного участия самых первых лиц HR-директор с этой задачей в одиночку не справится. HR-директор может придумать как эффективнее всего проводить подбор, адаптацию, обучение, кадровую ротацию персонала и осуществлять прочие HR-механизмы, выстроив их в единую комплексную систему, но чтобы она заработала, ему необходимы одобрение и поддержка со стороны директора компании. Здесь краеугольным камнем может стать выделение финансов. Если первые лица не принимают личного участия в решении вопросов по HR-брен-

дингу, не заинтересованы в его формировании, то на описанные нужды не будет выделено ни копейки. Факт очевидный — никакой HR-брендинг в такой компании существовать не будет! Реалии таковы: зачастую генеральные директора и собственники не находят взаимопонимания со своими HR-директорами, которое выражается в следующем: «Денег не дам! но HR-бренд делай!».

В рассказанной истории мне удалось достучаться до собственника, хотя во многом благодаря нашему с ним давнему дружескому знакомству, в противном случае HR-брендинг вряд ли был бы создан здесь, также как и HR-директор вряд ли прижился бы в данной компании. Как показывает практика, в большинстве отечественных компаний к HR-директору относятся, в лучшем случае, как к директору по кадрам, в обязанности которого входит лишь обеспечение притока нового персонала и решение общих организационных вопросов, а в худшем — как к непонятно зачем появившемуся промежуточному топ-звену. С таким подходом никакого HR-брендинга у нас не будет, как и понимания его реальной необходимости. В самом лучшем случае, мы поучаствуем в конкурсе «HR-брендинг 20... года» и гордо скажем, что мы им занимались! А позже будем констатировать факт отсутствия толка. И не удивительно, его и не могло быть! Ведь участие в конкурсе — это лишь часть работы по созданию имиджа компании, и это демонстрация реальной информации о фирме, где действительно все внутренние HR-процессы отлажены, а не показ вымышленных данных, прикрывающих неработающие схемы управления персоналом.

Создание ассоциативной сети HR-бренда

В этой главе постараюсь ответить на непростые вопросы: С чем же должен ассоциироваться созданный вами HR-бренд? Какие эмоции и ассоциации он должен вызывать у потенциального работника?

Для начала уточним: ассоциативная сеть HR-бренда — представляет собой совокупность связей, основанных на ассоциациях, существующих между наименованием компании, ее товарным брендом и прочей информацией, находящейся в памяти человека. Иными словами, в результате мероприятий по HR-брендингу мы должны выстроить в головах людей положительные ассоциативные связи, основанные на базовых общечеловеческих и профессиональных ценностях. Будет сложнее сделать это, если компания уже вызывает отрицательные ассоциации. К сожалению, негатив запоминается лучше и быстрее, нежели позитив. Если кто-то кому-то по дружбе сказал, что в компании *N* очень плохо работается, то при прочих равных условиях для изменения мнения этого «кому-то» придется как минимум 5–7 раз «пропеть» ему информацию о достоинствах работы в данной компании.

Итак, для начала необходимо помнить, что сам по себе HR-бренд должен быть тесно связан с названием компании. То есть в HR-слогане, HR-логотипе, в PR-кампаниях и т. д. должно обязательно звучать название самой компании. Как правило, название компании, по сути, отражает свой продукт или услугу, предлагаемые потребителю или, в нашем случае, потенциальному соискателю.

В противном случае Ваш HR-бренд никто не будет соотносить с названием Вашей компании, и тогда все усилия будут напрасными.

Так с чем же должно ассоциироваться название Вашей компании? Можно выделить следующие основные ассоциации (рис. 2).

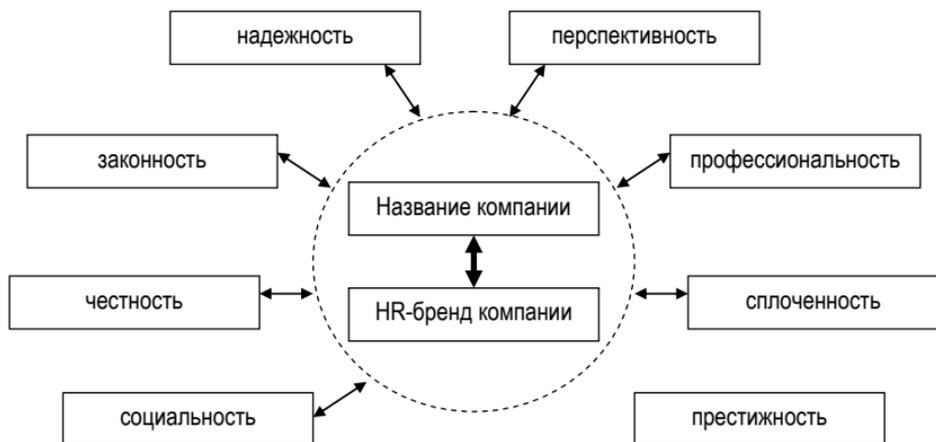


Рис. 2. Ассоциативная сеть HR-бренда компании

Рассмотрим подробнее каждую из приведенных ассоциаций.

Надежность. Здесь важно донести следующие мысли: 1) компания надежна, занимает определенный рыночный сегмент, в котором преуспевает; 2) компания заботится о своих сотрудниках: не оставит в трудную минуту, поможет разрешить проблему.

Перспективность. Компания динамично развивается, предоставляя сотрудникам право и возможность для профессионального и карьерного роста. Работа в компании рассматривается персоналом как своеобразное вложение в свое будущее, которое может быть выражено в получении профессионального опыта, приобретении теоретических и практических знаний, наработке связей.

Профессионализм. В компании работают настоящие профессионалы в своей области, с которыми состоявшийся специалист может говорить на одном языке, а молодой работник — получить бесценный опыт и знания. Вопросы решаются оперативно и грамотно, потому работать в таком коллективе легко и приятно.

Сплоченность. Трудовой коллектив объединен общей целью компании — быть успешным, и как единое целое добивается решения стоящих перед ним задач.

Престижность. Работать в компании престижно. Все — от генерального директора до уборщика — гордятся, что работают здесь.

Инновационность. Персонал компании постоянно совершенствует свои навыки, получая новые знания в результате прохождения учебных программ, что в свою очередь позволяет им генерировать все новые и новые идеи развития бизнеса.

Социальность. Компания сосредоточена не только на эффективности ведения бизнеса, но и уделяет большое внимание социальным вопросам: предоставляет своим работникам широкий спектр социальных гарантий и льгот.

Честность. Компания гарантирует выполнение всех обещаний и обязательств перед своими сотрудниками, партнерами и клиентами.

Законность. Компания работает с соблюдением всех требований трудового и не только законодательства РФ. Что обеспечивает безопасность и правовую защиту своим сотрудникам.

В идеальном варианте должны присутствовать все вышеприведенные ассоциативные связи. Иначе ваши честность, социальная направленность, престижность, инновационность и прочие достоинства останутся не замеченными.

Возможно, в Вашей компании ассоциативная сеть будет несколько иной, с добавлением каких-то специфических конкурентных преимуществ, что ж — это естественно, все зависит от отрасли, в которой работает Ваша фирма.

Как добиться сочетания HR-бренда с брендом компании и для чего это нужно?

В данном случае речь пойдет о внешних операциях по HR-брендингу. Здесь возможны три ситуации; рассмотрим каждую.

1. Наша компания — бренд.

Это самая простая и самая распространенная из возможных ситуаций. В сознании и памяти людей уже закрепилось название Вашей компании, она известна. Остается только создать в их восприятии положительный HR-образ. Если компания известна, значит, уже существует стихийно сформированный ее HR-бренд. И если он воспринимается общественностью негативно, Вам придется потрудиться, чтобы изменить данный настрой на положительный, ведь как известно: исправлять значительно сложнее (и затратнее), чем строить заново. Для начала Вам потребуется определить причины происходящего: почему работа в Вашей компании стала восприниматься как непривлекательная. Чаще всего это связано с качеством внутренних HR-процессов, т. е. у Вас налицо проблемы в этой сфере. Вот с устранения их и начните!

В данной ситуации можно прибегнуть к так называемому методу зонтичного бренда. Это когда под одной и той же маркой выпускают сразу несколько групп товаров. Например, рекламируют минеральную воду, имеющую такое же название и стиль этикетки, что и одноименная водка. При этом такая минеральная вода на рынке будет или отсутствовать, или выпускаться очень маленькими партиями. Таким образом, при данном подходе реклама Вашей компании и выпускаемой продукции уже идет, на рынке она известна, остается только запустить аналогичную по внешним характеристикам малозатратную рекламную HR-кампанию.

Если же компания не имеет на рынке труда ярко выраженного негативного HR-бренда и внутренние HR-процессы более или менее отлажены, то можно обойтись только внешними HR-брендинговыми процедурами или просто PR-HR-акциями.

Рассмотрим положительный пример одной компании, которая, имея в целом отлаженные внутренние HR-процессы, столкнулась с необходимостью массового набора торгового персонала в связи с расширением рынка сбыта. Фирма не стала разрабатывать и реализовывать отдельные PR-мероприятия по привлечению персонала, она просто добавила в существующую и идущую в СМИ рекламу своих товаров небольшую вставку: «Мы ищем лучших специалистов продаж». Тем самым компания понесла практически минимальные затраты с максимальным успехом — в кратчайшие сроки персонал был набран, а благодаря качественно выстроенным и прозрачным внутренним HR-процедурам — удержан.

2. Наша компания — не бренд, выпускаемые нами товары — бренд.

Это более сложная ситуация и, соответственно, требует бóльших затрат при организации PR-кампании, нежели первая. Ваш товар (услуга) или товары (услуги) рынку известны, однако большинство потребителей при этом не подозревает о том, что данную продукцию выпускает именно Ваша компания. Вот на создание именно этой ассоциации и должны быть направлены Ваши PR-усилия. При этом внешние признаки рекламного HR-посыла должны соответствовать внешним характеристикам рекламной кампании продукции. Так будет проще создать требуемые ассоциации в головах потенциальных работников. Иными словами, если реклама товара-бренда *M* у Вас реализована в сине-зеленой гамме с применением анимационных «сказочных человечков», то именно в таком же стиле должна быть подготовлена и Ваша HR-реклама. У этого хода двойная цель — закрепление в сознании потребителя ассоциации «сказочных человечков» на сине-зеленом фоне с: 1) качественным товарным брендом; 2) компанией — лучшим работодателем, выпускающим данный качественный товарный бренд.

Можно попробовать сформировать ассоциативный ряд, напрямую связывающий Ваш товарный бренд с брендом лучшего работодателя, как это было реализовано в одной небольшой торговой-промышленной фирме. Компания выпускала продукцию под известным брендом, при этом название самой компании не рекламировалось, оставалось в тени. Столкнувшись с проблемой высокой текучести рабочего персонала, компания не стала формировать и представлять рынку бренд самой компании, а добавила в рекламный ряд своих товарных брендов созданный в таком же стиле рекламный ролик, рассказывающий о привлекательности работы в данной компании. Эти действия совместно с начавшимися мероприятиями по внутреннему HR-брендингу позволили справиться с проблемой «текучки» в достаточно сжатые сроки.

Главное необходимо выяснить, каков стихийно сформировавшийся HR-имидж Вашей компании присутствует в сознании представителей внешнего и внутреннего рынка труда. Если он негативный, реализуйте полный цикл формирования HR-бренда, начиная с налаживания внутренних HR-процессов, после концентрируясь на мероприятиях по внешнему PR. Если же отношение к Вашей компании как к работодателю нейтральное или в целом положительное, можете ограничиться лишь работой над рекламой HR-бренда.

3. Наша компания не бренд, выпускаемые нами товары — не бренд.

Это наиболее сложный и самый затратный случай. Вам придется создавать и бренд компании, и HR-бренд. Без этого не обойтись! Имидж лучшего работодателя должен ассоциироваться с конкретной и, что важно, известной компанией. А пока на рынке товаров и труда никто не знает, кто Вы. Данный этап требует реализации полного цикла мероприятий по созданию HR-бренда, начиная с процедур по внутреннему HR-брендингу, заканчивая ими же по внешнему HR-брендингу. Эта необходимость обусловлена тем, что на Вашу компанию после проведения PR-кампании будут смотреть как на новый товар, исключительно предвзято, выискивая «слабые места». Вы не должны дать шанса кому-либо найти их! Потому создайте совершенные внутренние

HR-процессы, а потом уже переходите к «PR-заманиванию». Примеры провалов PR-мероприятий без анализа внутренних HR-процессов уже приводились, теперь рассмотрим положительный пример. Небольшая компания, производитель деревянных оконных блоков, столкнулась с проблемой нехватки квалифицированного технического персонала, когда решила произвести дополнительный набор специалистов в связи с расширением производства. Компанию на тот момент никто не знал, продукция, хотя и достаточно хорошо продавалась, но брендом не являлась. Уровень заработной платы соответствовал среднерыночному. Резервов для резкого повышения оплаты труда у компании не было, потому в качестве конкурентного преимущества для переманивания квалифицированного персонала данный фактор выступать не мог. В итоге, компания успешно справилась с данными трудностями за счет разработки и реализации связки бренда компании с ее HR-брендом, заявив на рынке о себе как о фирме и как о лучшем работодателе. Затраты на данные мероприятия были существенно ниже, чем если бы пришлось увеличить размер фонда заработной платы.

Сочетание этапов формирования реализации внутреннего и внешнего HR-брендинга

Итак, мы уже знаем, что в идеале сначала налаживаются все внутренние HR-процессы компании, сформируется внутренний HR-бренд, т. е. реальная привлекательность работодателя для уже работающего персонала, а потом реализуются процедуры внешнего HR-брендинга с формированием его внешних атрибутов и запуском PR-акций. Но это в идеале. В реальной жизни несколько иначе.

В реальной жизни необходима реализация всего и сразу! Рассмотрим последовательность, которую необходимо соблюсти. Сочетание этапов формирования и реализации внутреннего и внешнего HR-брендинга можно представить следующим образом (табл. 6).

Этап первый — осознание проблемы. Все начинается именно с этого! Тут либо первых лиц компании осеняет мысль о необходимости заниматься HR-брендингом и тогда разворачивается активная деятельность по созданию одного. Либо к осознанию нужды в нем приводят серьезные проблемы внутри компании, решение которых возможно лишь в случае полного пересмотра взглядов на систему управления персоналом. Например, после снятия с должности очередного HR-директора, виноватого лишь в том, что он не смог вложить в головы высшего руководства важную мысль, что персоналом надо заниматься, а не отмахиваться от его проблем, руководство может вдруг понять, что основная проблема кроется не в квалификации директора по персоналу, а в чем-то ином. В данном случае, не важно, кто как пришел к осознанию проблемы, главное, что это произошло!

Таблица 6
Сочетание этапов формирования реализации
внутреннего и внешнего HR-брендинга

| № | Этапы формирования внутреннего HR-продукта ¹ | Этапы создания внешнего HR-бренда ² |
|-----|---|--|
| 1. | Осознание проблемы | |
| 2. | | Initial Idea (начальная идея) |
| 3. | Требования к продукту | |
| 4. | Анализ внутренних возможностей | |
| 5. | Анализ внешних возможностей | |
| 6. | Генерация идеи | |
| 7. | Отбор | |
| 8. | Развитие идеи | |
| 9. | | Essence (суть) |
| 10. | Разработка концепции | |
| 11. | | Naming (имя) |
| 12. | | Dressing (одежда) |
| 13. | Тестирование | |
| 14. | Программа запуска | |
| 15. | | Tasting (тестирование) |
| 16. | Тест-маркет | |
| 17. | | Bible (Библия) |
| 18. | | Communication (коммуникация) |
| 19. | | Entrusting (передача) |
| 20. | Коммерческий запуск | |
| 21. | | Implementation (реализация) |
| 22. | | Analysis (анализ) |

¹ Мамлеева Л., Перция В. Анатомия бренда. — М.: Вершина, 2007.

² Там же.

Этап второй — начальная идея. Не буду пересказывать его, напомним лишь, что здесь нам важно определиться, что мы хотим получить в результате вывода на рынок труда нашего HR-бренда. А для этого необходимо провести подготовительную работу:

- Определить цель создания бренда.
- Описать состояние рынка труда в части действий конкурентов по внешнему HR-брендингу.
- Описать предполагаемые преимущества и задачи бренда.

Этап третий — требования к продукту. Ищем ответ на вопрос: каким образом новые HR-процессы компании смогут лучше, качественнее, полнее удовлетворять потребности в работе действующего и потенциального персонала.

Этап четвертый — анализ внутренних возможностей. Ведем работу по двум направлениям:

Первое — производим посегментный опрос персонала с целью выяснения их предпочтений и пожеланий относительно условий труда, а также предложений по совершенствованию HR-процедур.

Второе — определяем свои финансовые возможности на реализацию HR-мероприятий (т. е. составляем бюджет, оцениваем возможность его выделения).

Этап пятый — анализ внешних возможностей. На данном этапе сосредоточиваемся на анализе действий конкурентов или других компаний.

Этап шестой — генерация идеи. Формируем новые HR-решения, которые в дальнейшем будут воплощаться в жизнь.

Этап седьмой — отбор идей. Критически анализируем и отбираем самые жизнеспособные и эффективные идеи по совершенствованию HR-процессов, определив для каждого применимые и эффективные подходы.

Этап восьмой — развитие идеи. Делаем полное и подробное с учетом реалий описание идей — потенциальных HR-систем.

Этап девятый — суть (проработка сути идеи). На основе результатов ранее проведенного анализа состояния рынка труда и

внешних HR-действий конкурентов выбираем направления внешнего HR-брендинга, которые должны показать наши (компании) сильные стороны, отразить наши конкурентные преимущества. Напомним, хорошо бы изначально иметь несколько концепций, чтобы потом выбрать одну, самую надежную и эффективную.

Этап десятый — разработка концепции. Формируем регламенты, положения и т. д. созданных нами HR-систем. Путем полной проработки предложенных ранее идей на данном этапе мы должны получить несколько подходов к решению тех или иных HR-задач, из которых на следующем этапе выберем самый жизнеспособный.

Этап одиннадцатый — имя бренда. Разрабатываем HR-слоган, передающий отношение компании к персоналу, а также создаем свой HR-логотип, который будем использовать в рекламных акциях, на бланках документов, связанных с HR-процедурами.

Этап двенадцатый — «одежда» HR-бренда. Создаем «упаковку» вашему товару: приводим в порядок помещения отдела кадров, организуем комфортные условия для проведения собеседований, учим персонал, как правильно общаться с соискателями и т. д.

Этап тринадцатый — тестирование. Осуществляем тестирование разработанных систем (на примере какого-либо отдела). Далее оцениваем результаты, вносим коррективы (если требуются), выбираем лучшую систему.

Этап четырнадцатый — программа запуска. Прорабатываем и составляем график запуска новых HR-процессов с указанием конкретных исполнителей и сроков.

Этап пятнадцатый — тестирование внешнего HR-бренда. На данном этапе мы предлагаем рынку труда отдельные элементы разработанного нами HR-бренда с основной целью — понять и оценить, как внешний мир воспримет наш внешний HR-бренд.

Этап шестнадцатый — тест-маркет. Здесь внедряем в ограниченном режиме в эксплуатацию разработанные или усовершенствованные нами HR-процедуры. Что это значит? Если у Вас имеется несколько однородных производственных участков, например складов, и Вы разработали новую систему премирования

грузчиков, то реализация данного этапа подразумевает внедрение данной системы только на одном складе, с целью тестирования в реальном режиме. Возможно, что в результате потребуется что-то исправить, доделать и т. д.

Этап семнадцатый — формирование библии внешнего HR-бренда. Создаем инструкцию, включающую в себя описание всего того, что в итоге формирует наш внешний HR-бренд.

Этап восемнадцатый — коммуникация. Пишем программу взаимодействия с потенциальными работниками на рынке труда, т. е. создаем план того, каким образом будет донесена до них информация о нашем HR-бренде. Такая программа должна отражать все признанные эффективными и соответствующими Вашему HR-бренду способы коммуникации.

Этап девятнадцатый — передача. Ведем рекламно-разъяснительную работу со своим персоналом: доносим до него преимущества работы в нашей компании. Один из методов — трансляция роликов о достижениях компании, ее конкурентных HR-преимуществах.

Этап двадцатый — коммерческий запуск. Запускаем в работу новые HR-системы уже на всем предприятии. Одновременно ведем работу с персоналом на предмет принятия им нововведений.

Этап двадцать первый — реализация мероприятий по внешнему HR-брендингу. Все то, что у нас было на бумаге, реализуем в жизнь.

Этап двадцать второй — анализ реализации мероприятий по внешнему HR-брендингу. После запуска концепции внешнего HR-брендинга проводим тщательный анализ результатов, делаем выводы.

Рассмотренный вариант сочетания этапов формирования и реализации внутреннего и внешнего HR-брендинга следует рассматривать только лишь как один из возможных. Смотрите по ситуации! Главное — избегайте непоследовательность и нерациональность: не производите, к примеру, запуск внутренних HR-процессов без тщательной проработки и тестирования концепции внутреннего HR-бренда или не запускайте внешние PR-программы, не осуществив работу по внутреннему HR-брендингу.

Организация мероприятий по продвижению внутреннего HR-бренда компании

Можно выделить следующие основные направления мероприятий, нацеленные на повышение привлекательности Вашей компании как работодателя в глазах своих сотрудников:

1. Информационное сопровождение механизмов действия основных HR-процессов.
2. Предоставление дополнительных социальных услуг и информирование о них (например: предоставление материальной помощи на лечение близкого родственника).
3. Организация корпоративных праздников.
4. Организация корпоративного обучения, направленного на повышение сплоченности коллектива и т. д.

Рассмотрим каждое подробнее.

Информационное сопровождение механизмов действия основных HR-процессов. Данное направление корпоративной работы запускается на этапе передачи идеи (19-й этап). То есть после того, как программа по совершенствованию внутренних HR-процессов была разработана и начала претворяться в жизнь, требуется провести информационную работу с сотрудниками компании по введению различных новшеств в существующие HR-процессы. Например, разъяснение механизмов новой системы оплаты труда, направленной на повышение уровня доходов наиболее квалифицированных и эффективных сотрудников, изменений в порядке предоставления социального пакета и т. д. Цель данной работы — вовлечь в продвижение HR-бренда Вашей компании собственный персонал. Следует отметить, что такую рекламно-разъяснительную деятельность необходимо вести постоянно с опре-

деленной периодичностью. Практика показывает, что на начальном этапе такие мероприятия должны проводиться ежеквартально, а позже — один раз в полугодие. Кроме того, все новые сотрудники наравне с прохождением инструктажа по технике безопасности и ознакомлением с правилами внутреннего трудового распорядка должны также быть проинформированы о сути основных HR-процессов, действующих в компании (система оплаты труда, система нематериальной мотивации, поощрительные выплаты и пр.). Цель: новый сотрудник с первых дней своей работы в компании должен иметь четкое представление о своих правах и обязанностях, условиях труда, способах его стимулирования, возможных путях развития в рамках компании и т. д. Данная информация должна быть предоставлена ему именно сотрудниками отдела персонала, а не узнана самим работником в процессе своей работе от других членов коллектива, чтобы исключить возможность ее искажения. Весьма глупо выглядят и недальновидно поступают те работодатели, которые такую разъяснительную работу с коллективом не проводят. Неясность в условиях и оплате труда, непрозрачность и нечестность этих процессов, отсутствие видимых перспектив в будущем — все это приводит к снижению лояльности у персонала.

Хорошим вариантом является совмещение таких разъяснительных процедур с отчетными конференциями по проделанной работе.

Кроме того, необходимо назначить ответственного из числа сотрудников отдела управления персоналом или представителей профсоюзного комитета постоянным консультантом по вопросам организации внутренних HR-процессов компании, в обязанности которого будет входить данная информационная работа с действующими и новыми сотрудниками.

Хочется также предостеречь, что пустые невыполняемые обещания еще хуже (нежели другие факторы) сказываются на приверженности коллектива работодателю.

Процесс внутреннего информационного сопровождения сотрудников о преимуществах работы в данной компании можно представить в виде следующей схемы (рис. 3).



Рис. 3. Процесс информационного сопровождения сотрудников о преимуществах работы в данной компании

Предоставление дополнительных социальных услуг и информирование о них. Рассмотрим, в каких случаях это должно проводиться. Все основные механизмы по выделению материальной и иной помощи нуждающимся работникам, конечно же, должны быть стандартизированы, отработаны и прописаны. Здесь имеются в виду нестандартные случаи, которыми богата наша жизнь. Например: болезнь близкого родственника или самого работника. В таких случаях предприятие (если, конечно, позволяет финансовое состояние) должно помочь своему сотруднику, не бросить его один на один с проблемой. При этом информационная поддержка данной помощи нужна не для того, чтобы предприятие или его руководители гордо заявили: «Вот такие мы молодцы!», а для того, чтобы все сотрудники смогли почувствовать уверенность в завтрашнем дне. В том, что если они попадут в беду — компания их не оставит. Это достаточно сильный стимул может значительно повысить лояльность персонала к предприятию. Часто уверенность в завтрашнем дне для сотрудников выступает более важным фактором, нежели высокая оплата труда. Другими словами, на практике текучесть персонала в компаниях, обеспечивающих эту уверенность своим сотрудникам, ниже, чем в аналогичных, в которых не заботятся о персонале подобным образом, хоть даже и предоставляют ему более выгодные условия по оплате труда. Правда, обозначенный фактор начинает быть ведущим в основном у сотрудников среднего и выше среднего возраста.

Организация корпоративных праздников. Корпоративные праздники способствуют сплочению коллектива, создавая возможность возникновения неформальных отношений между сотрудниками. Это путь к формированию команды, а значит, путь к победе. Ведь невозможно победить в одиночку, успех возможен лишь благодаря командной работе. Побеждает команда! Не зря все учебники по реорганизациям и проведению изменений в компаниях особое внимание уделяют именно вопросам формирования эффективной команды.

Корпоративные мероприятия способствуют развитию дружеских отношений в коллективе, создают атмосферу взаимопомощи и поддержки, делают общение комфортным, что положительно сказывается на труде и той же лояльности персонала.

Практика также показывает, что данный стимул к труду вполне может конкурировать со стимулом получения заработной платы. Некоторые работники предпочитают большой оплате труда комфортные, дружеские отношения с коллегами. Привлечь или удержать персонал в компании с подобными приоритетами возможно только лишь созданием положительного социально-психологического климата в коллективе.

Организация корпоративного обучения с целью повышения сплоченности коллектива. На сегодняшний день существует огромное количество тренингов по командообразованию. Все они направлены на формирование эффективной команды, которая бы с успехом решала поставленные перед ней задачи. Отмечу: такое обучение действительно необходимо. Сплотить и сделать эффективной команду только с помощью корпоративов не получится!

Итак, мы рассмотрели основные, но не все существующие направления работы по повышению привлекательности Вашей компании в глазах Ваших же сотрудников. Для выявления причин неудовлетворенности персонала своим рабочим местом необходимо проводить исследования, предлагая работникам заполнять опросники и тесты, беседовать с увольняющимися сотрудниками, выясняя их истинные причины ухода. Подобная работа на предприятии, которое стремится создать привлекательный HR-бренд, должна проводиться постоянно! Выявляя все новые и новые огрехи в работе системы управления персоналом, необходимо также вовремя вносить коррективы в нее, тем самым создавая все более комфортные условия для работы персонала и повышая их желание работать и именно на благо Вашей компании, что в свою очередь будет усиливать привлекательность Вашего HR-бренда.

В качестве примера организации работы по выявлению причин неудовлетворенности трудом персонала, а также определению мер по повышению привлекательности работы на предприятии приведем опыт компании ООО «Строй-ЖБИ» (см. главу «Что за зверь такой — HR-брендинг?»).

В ООО «Строй-ЖБИ» среди сотрудников компании был проведен опрос с целью выяснения мнения персонала о своем рабочем месте и компании в целом. Результаты позволили не только оце-

нить качество условий труда, но и узнать, что 80% работающего персонала мечтает о другой работе и ее активно ищет.

Данные опроса позволили определить основные пути работы по повышению привлекательности предприятия для сотрудников. Сначала была изменена система (не размер) оплаты труда, исключая «выживание» с рабочих мест новых и молодых работников и предусматривающая выплату фиксированной части заработной платы при простое производства не по вине персонала. Затем были проведены профилактические беседы с руководящим персоналом о недопустимости некорректного поведения по отношению к подчиненным, был проведен тренинг, направленный на развитие управленческих навыков для руководителей подразделений. Также были выделены и соответствующе оборудованы бытовые помещения для отдыха и приема пищи на работе, был налажен выпуск спецодежды рабочему персоналу, а также организована доставка сотрудников к месту работы вахтовым автобусом.

Результаты последующего опроса показали: доля нелояльных сотрудников сократилась до 20% (в 4 раза!), а текучесть персонала снизилась с 80 до 18% в год. При этом вложенные средства в мероприятия по совершенствованию условий труда не превысили бюджета, который бы пришлось выделить, если бы предприятие пошло по пути увеличения зарплаты всем работникам.

Организация внешней PR-кампании HR-бренда

Теперь остановимся на способах продвижения HR-бренда во внешний мир. Выделяют следующие каналы:

1. Газеты.
2. Журналы.
3. Книги.
4. Телевидение.
5. Радио.
6. Интернет (адресная рассылка, социальные сети).
7. Наружная реклама (стенды, плакаты, рекламные сообщения на служебных автомобилях).
8. Промоакции, полевая работа.
9. Самопродвижение (слухи).

Рассмотрим каждый из канал продвижения более подробно.

Газеты. Здесь можно размещать прямые рекламные объявления HR-бренда, целевые интервью, ответы на интересующие вопросы.

Журналы. По аналогии с газетами, с той лишь разницей — в газете рекламные материалы должны носить более общий социально ориентированный характер, а в журналах — иметь профессиональную направленность. Это связано со спецификой информации, публикуемой в данных СМИ. Газеты, за редким исключением, носят новостной и общеинформационный характер, а журналы — специализированный и профессиональный.

Книги. Можно выпустить книгу о HR-брендинге компании и устроить ее масштабную презентацию. Другой вариант — поучаст-

воват в создании какой-либо отраслевой книги о достижениях предприятий в конкретной области и пр.

Телевидение. В настоящее время данный канал продвижения является основным по охвату аудитории, эффективности и оперативности передачи информации в массы. Здесь можно воспользоваться двумя видами рекламы HR-бренда Вашей компании: прямой или косвенной. К прямой рекламе следует отнести показ рекламных роликов. К косвенной — проведение тематических «круглых столов» с участием представителей Вашей компании и экспертов, делающих определенные целевые заключения в пользу HR-бренда Вашей компании, показ социально ориентированных передач, направленных на демонстрацию HR-достижений Вашей компании, и т. д.

Радио. Тоже достаточно эффективный канал продвижения информации. На радио также можно устраивать тематические передачи, давать интервью, транслировать краткие информационные сообщения, формирующие общественное мнение. Хорошим способом является написание специальной HR-песни или HR-гимна компании с последующим периодическим повторением ее (его) по радио. При этом песня должна быть написана на легкий для запоминания мотив (в идеале «приставучий»), в тексте должны фигурировать название компании, ее отношение к персоналу, конкурентные преимущества, которые способствовали бы привлечению новых кандидатов, и т. д.

Интернет (адресная рассылка, социальные сети). Здесь можно воспользоваться различными способами. Первый — это баннерная реклама, она как минимум должна содержать внешние атрибуты HR-бренда, а как максимум привлекать внимание пользователя, не давая «пройти мимо». Второй — это создание собственного сайта (HR-отдела) или отдельных страничек на корпоративном сайте. Там должна быть размещена информация о внутренних HR-процедурах, с акцентом на их положительных сторонах, достижениях компании, примеры заботы о своих сотрудниках и т. д. Отдельно должны быть опубликованы предложения о работе, информация об открытых вакансиях с указанием требований и условий работы. Цель проста — вызвать у работника острое желание работать в Вашей компании. Третий способ — постоянное

участие в различных читаемых тематических форумах с большой посещаемостью. Четвертый — это адресная рассылка. Эффективна для тех, кто когда-либо имел контакт с компанией: это и уволившиеся сотрудники, и проходившие собеседование и пока не принятые на работу по каким-либо причинам кандидаты. Данное мероприятие должно проводиться с согласия получателя. Иначе это приведет к обратному эффекту. Кроме того, можно практиковать рассылку презентации HR-бренда своей компании интересующим вас кандидатам.

Наружная реклама. Предполагает размещение Вашей HR-рекламы на стендах, плакатах, на служебных и личных автомобилях работников и т. д.

Промоакции, полевая работа. В качестве примеров можно предложить раздачу буклетов, в которых описаны преимущества работы в Вашей компании, в местах массового скопления людей, недалеко от проходных погибающих предприятий, на остановках общественного транспорта и т. д.

Самопродвижение (слухи). Самый дешевый, один из эффективных, но в то же время наименее управляемый способ продвижения информации. Основой для его успешного функционирования является создание качественного внутреннего HR-бренда.

При оценке эффективности каналов продвижения обязательно должны быть учтены их основные характеристики (сформулированы на основе «Основных технологических характеристик каналов коммуникации»¹:

- *Качество информационной площади канала.* Обычно чем выше качество информационного канала, тем выше уровень целевой аудитории, имеющей контакт с ним. Поэтому в данном случае не стоит экономить, а выбирать качественный канал.
- *Качество информации.* Следует отметить, что чем выше качество информации, подаваемой в информационное поле, тем лучше она воспринимается потребителем и, соответственно, быстрее увеличивается количество косвенных контактов.

¹ Бианки В., Серавина А. Убрать конкурента: PR-атака. — СПб.: Питер, 2007.

- *Количество контактов.* Это число персоналий в целевой аудитории.
- *Возможность площадки.* Каждый информационный канал имеет определенный ограниченный технический объем.
- *Доля целевой аудитории на площадке.* Это доля потребителей определенной интересующей нас категории, которые имеют контакт с данным информационным каналом. Например, мы заинтересованы в привлечении на предприятие водителей, соответственно, и размещать свой внешний HR-бренд должны в специфических журналах, таких как «За рулем», «Авторевю», а не в «Ложки-Матрешки».
- *Цена контакта.* В целом, она характеризует эффективность канала продвижения и определяется как отношение стоимости данного канала к количеству контактов с потребителем HR-информации.
- *Четкость рекламного предложения.* Данная характеристика показывает, насколько представители информационного канала могут отчетливо сформулировать его технологические возможности.
- *Имидж площадки.* Это сложившееся мнение на информационном рынке о деятельности того или иного канала продвижения информации.

Кроме того, обязательно в процессе рекламного посыла должны фигурировать внешние атрибуты Вашей компании и ее HR-бренда (логотип компании, HR-логотип компании, HR-девиз, HR-гимн и т. д.), чтобы в сознании слушателей формировался соответствующий звуковой (в виде HR-девиза и HR-гимна, HR-слогана и т. д.) и зрительный образ (в виде HR-логотипа, первых лиц компании, участвующих в рекламе HR-бренда своей компании, и т. д.).

Ошибки в HR-брендинге

Все ошибки, которые можно допустить при формировании HR-бренда компании, можно разделить на следующие основные группы:

- формирование внутреннего HR-бренда компании без внешнего;
- формирование внешнего HR-бренда компании без внутреннего;
- экономия финансовых средств на главном и необходимом;
- выделение излишнего финансирования;
- попытки создания универсальных HR-процессов, отвечающих требованиям всех категорий работающих;
- нарушение последовательности этапов реализации мероприятий по формированию внутреннего и внешнего HR-бренда;
- нарушение системности в построении HR-процедур;
- недооценка важности вовлечения первых руководителей в процесс формирования HR-бренда компании;
- недооценка важности вовлечения всего персонала в процесс формирования HR-бренда компании и соблюдения дисциплины;
- ошибки при построении ассоциативной сети HR-бренда;
- недооценка важности сочетания бренда компании и производимых ей товаров с HR-брендом компании;
- ошибки в реализации организационных мероприятий при продвижении внутреннего HR-бренда компании;
- ошибки при реализации мероприятий по продвижению HR-бренда на рынок труда (внешний HR-брендинг).

Рассмотрим каждый вид ошибки подробнее.

Формирование внутреннего HR-бренда компании без внешнего.
В такой ситуации Ваша компания будет подобна замечательному

«продукту», который обладает превосходными качествами и свойствами, но при этом не известен рынку, и потому не востребован или не очень востребован потенциальным потребителем. Не уделение внимания внешнему HR-брендингу будет являться ошибкой только в том случае, если Вы испытываете какие-либо трудности с персоналом: привлечение новых сотрудников, действующие сотрудники не обладают необходимой квалификацией, высокая текучесть кадров и т. д. Без внешнего HR-брендинга формирование и развитие внутреннего HR-бренда будет представлять собой нормальный процесс повышения лояльности действующего персонала работодателю. Однако если Вы ощущаете острую нехватку в квалифицированных кадрах, то только лишь внутренним HR-брендингом Вам не обойтись.

Формирование внешнего HR-бренда компании без внутреннего. Поступая так, Вы предлагаете рынку труда заведомо некачественный «продукт» (Вашу компанию), обладающий лишь красивой оберткой. Ждите все, вытекающие отсюда, отрицательные последствия. Вы представляете себе, как быстро на рынке товаров распространяется информация о некачественном продукте? С такой же скоростью распространится на рынке труда и «слава» о Вас как о «некачественном» работодателе.

Экономия финансовых средств на главном и необходимом. Такая ситуация характерна, когда генеральный директор говорит: «Конечно, надо работать над HR-брендингом! Но N тыс. руб. не могу выделить, только 0,5 от этой суммы! Вот с ними и работай!». Автор много раз был свидетелем того, как множество перспективных идей и проектов было загублено из-за недостатка финансов. Извините, господа, если не хотим делать, как следует, так и незачем людей смешить! Типичная ситуация — экономия на внутренних HR-процессах — к примеру, экономия денежных средств за счет несвоевременной выдачи спецодежды или спецпитания. Подобные действия отрицательно сказываются на внутреннем HR-бренде. Нет ничего более запоминающегося, чем несправедливый обман работника работодателем. Экономия на внешней HR-рекламе также не сулит ничего хорошего. Некачественный рекламный продукт отпугнет потенциальных работников и приведет к обратному эффекту.

Выделение излишнего финансирования. Редко, но случается так, что на реализацию HR-брендинга дается финансовый «зеленый свет». При этом компания сталкивается, как минимум, с нерациональным использованием финансовых ресурсов, отчего возникает желание запустить недоработанные HR-процессы в надежде на то, что потом всеильные финансы «вытянут» все огрехи до нужного результата.

Таким образом, излишнее финансирование также может нанести вред, как и его недостаток. Оптимальный размер финансовых ресурсов должен определяться исходя из конкретных мероприятий с обязательной оценкой экономической эффективности HR-брендинга.

Попытки создания универсальных HR-процессов, отвечающих требованиям всех категорий работающих. Данная ошибка имеет место, когда отделом персонала предпринимаются попытки создать единую систему мотивации для начальника цеха и уборщика, финансового директора и слесаря. Данные стремления достаточно глупые и тщетные, однако такое встречается в практике. Система мотивации должна разрабатываться с учетом профессий и должностей персонала. Примером типичной ошибки мотивационной системы может служить предоставление льготного медицинского обслуживания молодым здоровым сотрудникам или обеспечение парковочными местами работников, не имеющих автомобиля. То есть, также как персонал компании подразделяется на категории (по возрастным, профессиональным, половым и т. д. признакам), система мотивации персонала должна подразделяться на отдельные направления по работе с персоналом (и не только она: система материальной помощи, адаптации, развития, удержания и т. д. сотрудников, т. е. все внутренние HR-процессы должны совершаться с учетом специфики каждого сегмента).

Нарушение последовательности этапов реализации мероприятий по формированию внутреннего и внешнего HR-бренда. Уже не раз отмечалось, все изложенное автором носит дискуссионный характер и требует обсуждения после прочтения в HR-сообществе, однако замечу, что предлагаемая в данной книге последовательность формирования внутреннего и внешнего HR-бренда была успешно апробирована мною в различных небольших и

средних компаниях. Вы можете предпочесть другой порядок совершения тех или иных мероприятий по созданию своего HR-бренда, но в любом случае последовательность этапов должна быть подчинена определенной логике. Например, совершенно бесполезно приступать к формированию HR-брендинга без этапа «осознания проблемы». Ведь, на самом деле, может оказаться, что компании необходимо нечто совсем иное. Или пример: бесполезно разрабатывать концепцию HR-брендинга, не проведя анализ внутренних и внешних возможностей компании.

Нарушение системности в построении HR-процедур. Бессистемность и непонятность HR-процессов является одним из сильнейших демотивирующих факторов для персонала, даже в случае если все «по-честному». Если сотрудник не может получить внятный ответ на вопрос: почему ему была начислена именно такая премия или почему ему предлагают перевестись на другую должность, он на уровне подсознания начинает считать, что его в чем-то обманывают. HR-процедуры должны быть системными, т. е. каждый этап работы с персоналом должен осуществляться в логической последовательности.

Недооценка важности вовлечения первых руководителей в процесс формирования HR-бренда компании. Рассмотрению данной ошибки посвящена отдельная глава. Потому не буду здесь повторяться, отмечу лишь: первое, что Вы должны сделать перед тем как приступить к формированию системы HR-брендинга, — это заинтересовать и вовлечь первых руководителей в данный процесс.

Недооценка важности вовлечения всего персонала в процесс формирования HR-бренда компании и соблюдения дисциплины. Нельзя пренебрегать процедурами вовлечения своего персонала в преобразования, также как и не контролировать исполнение новых порядков. Великое множество отличных идей и проектов разбились о скалы молчаливого саботажа нововведений. Если Вы работаете в постсоветской компании, персонал которой старше среднего возраста, то помните — он «обидется» на отсутствие нематериального стимулирования или какие-либо иные вещи. Построить адекватный HR-брендинг в такой ситуации будет очень сложно. В любом случае необходимо начинать с масштаб-

ных разъяснительных бесед — что такое HR-брендинг и в чем должен заключаться вклад каждого сотрудника в его формирование.

Ошибки при построении ассоциативной сети HR-бренда. Обсуждая тему построения ассоциативной сети HR-бренда, было выделено девять ассоциаций: надежность, перспективность, профессиональность, сплоченность, престижность, инновационность, социальность, честность, законность. Все они должны присутствовать при реализации HR-мероприятий и дальше — при PR-акциях HR-бренда. В противном случае Вы будете иметь «брешь», оставляющую конкуренту возможность приобретения того или иного преимущества. Например, молодой и перспективный работник обязательно «клянет» на перспективы карьерного роста в другой компании, если не увидит фактическую или хотя бы иллюзорную (рекламируемую) возможность развития в Вашей компании.

Недооценка важности сочетания бренда компании и производимых ей товаров с HR-брендом компании. Если Ваша компания — бренд, то забыв «увязать» его с HR-брендом, Вы обречены на большие траты для «раскрутки» последнего. Автор видел рекламную кампанию HR-бренда одной организации, которая была выполнена в отличной (если не сказать противоположной) от стиля самой компании манере. В итоге, затратив значительные средства на HR-рекламу HR-бренда, компания не только не получила ожидаемого эффекта, но и отпугнула от себя актуального потребителя, запутав его. Продукция компании и сама фирма позиционировались как инновационные, динамичные. А реклама ее HR-бренда основывалась на экскурсе в старину: в надежность и неизменность традиций.

Если Ваша компания — не бренд, но выпускаемые Вами товары — бренд, надо позиционировать HR-бренд на основе уже существующего товарного бренда. В противном случае Вы также сильно рискуете произвести необоснованные траты и ввести потребителя в заблуждение.

Ошибки в реализации организационных мероприятий при продвижении внутреннего HR-бренда компании. Основной ошибкой в данном случае является плохая связь отдела персонала с со-

трудниками компании: кадровый персонал некачественно довел информацию о новшествах, касающихся HR-процедур, работникам фирмы. В результате Вашей работы каждый сотрудник должен четко представлять свои перспективы в компании, знать, какими видами социального пакета может воспользоваться, понимать направления развития компании, ее потребности и востребованность. Позиция работодателя должна быть предельно открытой. Каждый работник должен знать, сколько и за что ему платят: за труд, за квалифицированный качественный труд, и на что он может рассчитывать, в случае эффективного труда и т. д. Иначе, как уже говорилось раньше, за обман работодатель дорого заплатит.

Ошибки при реализации мероприятий по продвижению HR-бренда на рынок труда (внешний HR-брендинг). Здесь необходимо отметить следующее: не стоит осуществлять рекламную кампанию через СМИ с маленькой аудиторией. Реклама должна продвигаться посредством использования СМИ, имеющих большую аудиторию охвата. При этом стоимость данной рекламной кампании будет возрастать значительно быстрее, чем численность охватываемой аудитории. К этому надо быть готовым. Другой ошибкой является использование только одного канала СМИ. Это связано с тем, что разные категории людей используют различные источники получения информации. В идеальном варианте для каждой категории персонала (половой, возрастной, профессиональной и т. д.) в результате предварительных исследований должен быть подобран свой уникальный канал. В противном случае будете уговаривать кухарку занять пост генерального директора.

Экономический эффект от HR-брендинга, или «Хватит болтовни, нужен конкретный результат!»

Мы подошли к рассмотрению вопроса оценки экономической эффективности HR-брендинга. Предвидя возражения оппонентов: «Не все измеряется деньгами!!!», скажу — не спорю. Однако, как же вы, уважаемые HR-менеджеры, собираетесь «выбивать» денежные средства на организацию работ по HR-брендингу у своего генерального и финансового директора? Если «Генерал» в ряде случаев может «купиться» на ваше: «Не все можно измерить деньгами!», то финансист вам точно за такие речи ничего не даст! И будет прав! Потому рассчитать экономическую эффективность будущего HR-брендинга необходимо! Ведь ваша задача заключается не только в том, чтобы компания стала являть собой лучшего работодателя, но и в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами, создании устойчивого профессионального коллектива, качественно выполняющего поставленные производственные и управленческие задачи.

В общем виде можно сформулировать следующие основные принципы, определяющие логику экономической оценки мероприятий по HR-брендингу.

1. Экономическую эффективность необходимо оценивать всегда! Случай с HR-брендингом — не исключение, поскольку мероприятия по его созданию представляют собой те же инвестиции в развитие бизнеса, только в данном случае в трудовой потенциал. Соответственно подходы к оценке должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности. При этом не стоит рассчитывать на мгновенный эффект.

2. Оценка должна проводиться до и после реализации мероприятий по HR-брендингу. «До» мы определяемся: «стоит ли»? «После» — «а стоило ли»?
3. Эффективность вложений в HR-брендинг должна определяться повышением эффективности деятельности компании за счет улучшения использования трудового потенциала, а также его наличия.
4. С чего начать? С четкого определения эффектов, которые вы хотите получить после реализации мероприятий по HR-брендингу. Стоит отметить, что различные компании могут стремиться к разным результатам. Здесь приведем только самые типичные из них. Итак, успешно осуществленный HR-брендинг должен привести к следующим положительным, с точки зрения экономической эффективности, эффектам:
 - повышение выработки готовой продукции в результате повышения производительности труда;
 - повышение выработки готовой продукции в связи с полным укомплектованием штата;
 - снижение брака готовой продукции ввиду формирования объединенного в команду коллектива профессионалов;
 - снижение затрат на подбор персонала собственными рекрутерами или привлеченными кадровыми агентствами;
 - снижение затрат на обучение новых специалистов;
 - снижение затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала, которая в свою очередь вызвана увеличением производительности труда.

Но прежде чем ждать результатов HR-брендинга, необходимо первоначально вложиться в мероприятия по его созданию и проведению (средства на рекламу, HR-преобразования — создание соцпакета для сотрудников, увеличение оплаты труда и т. д.). Экономический эффект от HR-брендинга можно определить как разницу экономического эффекта от реализации мероприятий и затрат на проведение данных мероприятий:

$$S_{hr} = S_{эф} - S_з,$$

где: S_{hr} — экономический эффект от HR-брендинга; $S_{эф}$ — суммарный экономический эффект от реализации мероприятий по HR-брендингу; S_3 — суммарные затраты на реализацию мероприятий по HR-брендингу.

В рассматриваемом нами случае $S_{эф}$ будет определяться как:

$$S_{эф} = S_{пт} + S_{уш} + S_{сб} + S_{п} + S_o + S_{опт},$$

где: $S_{пт}$ — увеличение выработки готовой продукции в результате повышения производительности труда, руб.; $S_{уш}$ — повышение выработки готовой продукции в связи с полным укомплектованием штата, руб.; $S_{сб}$ — снижение брака готовой продукции вследствие формирования объединенного в команду коллектива профессионалов, руб.; $S_{п}$ — снижение затрат на подбор персонала собственными рекрутерами или привлеченными кадровыми агентствами, руб.; S_o — снижение затрат на обучение новых специалистов, руб.; $S_{опт}$ — снижение затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала, которая в свою очередь вызвана увеличением производительности труда, руб.

Затраты на реализацию мероприятий по HR-брендингу S_3 будут определяться как:

$$S_3 = S_{рек} + S_{зп} + S_{мп} + S_p + \dots,$$

где: $S_{рек}$ — затраты на внутренний и внешний HR-брендинг, руб.; $S_{зп}$ — затраты на увеличение фонда оплаты труда (зарботная плата должна соответствовать среднерыночному уровню или в некоторых случаях превышать его, являясь тем самым элементом материального стимулирования), руб.; $S_{мп}$ — затраты, выделенные на создание фонда материальной помощи, руб.; S_p — затраты на ремонт помещения отдела управления персоналом, руб.

Предлагаемая формула не случайно заканчивается многоточием, S_3 вычисляется путем сложения всех расходов, с которыми столкнулась компания в процессе реализации мероприятий по HR-брендингу. Подобные статьи могут быть очень разнообразными. Мы привели лишь некоторые, которые являются наиболее распространенными, но отнюдь не обязательными.

Рассмотрим, как рассчитываются другие показатели.

Показатели, относящиеся к расчету экономического эффекта от реализации мероприятий по HR-брендингу:

$S_{\text{пт}}$ — повышение выработки готовой продукции в рублях в результате повышения производительности труда можно определить по формуле:

$$S_{\text{пт}} = (\Delta P \times C),$$

где: ΔP — прирост выработки продукции в единицу времени, т; C — цена единицы произведенной продукции, руб./т.

В свою очередь, показатель ΔP определяется как:

$$\Delta P = (P_{\text{к}} - P_{\text{н}}),$$

где: $P_{\text{к}}$ — выработка готовой продукции в единицу времени после реализации HR-процедур, направленных на повышение мотивации персонала к труду, т; $P_{\text{н}}$ — выработка готовой продукции в единицу времени до начала реализации HR-процедур, направленных на повышение мотивации персонала к труду, т.

$S_{\text{вш}}$ — повышение выработки готовой продукции в рублях в связи с полным укомплектованием штата вычисляется по формуле:

$$S_{\text{вш}} = n \times \Delta N \times C,$$

где: n — норма выработки на 1 чел. в единицу времени, т; ΔN — разница между штатной численностью персонала и фактической до реализации мероприятий по HR-брендингу; C — цена единицы произведенной продукции, руб./т.

$S_{\text{сб}}$ — снижение брака готовой продукции в рублях вследствие формирования объединенного в команду коллектива профессионалов определяется по формуле:

$$S_{\text{сб}} = \Delta B \times C,$$

где: ΔB — снижение брака готовой продукции в единицу времени, т; C — цена единицы произведенной продукции, руб./т.

В свою очередь, показатель ΔB вычисляется следующим образом:

$$\Delta B = (B_{\text{к}} - B_{\text{н}}),$$

где: $B_{\text{к}}$ — величина брака готовой продукции в единицу времени после реализации HR-процедур, направленных на повышение мотивации персонала к труду, т; $B_{\text{н}}$ — величина брака готовой

продукции в единицу времени до начала реализации HR-процедур, направленных на повышение мотивации персонала к труду, т.

$S_{\text{п}}$ — снижение затрат на подбор персонала собственными рекрутерами или привлеченными кадровыми агентствами, и $S_{\text{о}}$ — снижение затрат на обучение новых специалистов определяются:

$$(S_{\text{п}} + S_{\text{о}}) = \Delta k_{\text{тк}} \times H \times S_{\text{по}},$$

где: $\Delta k_{\text{тк}}$ — коэффициент, характеризующий снижение текучести кадров (например, текучесть персонала составляла 20%, после реализации мероприятий по HR-брендингу упала до 15%, таким образом, снижение составляет 5%, соответственно $\Delta k_{\text{тк}} = 0,05$); H — численность персонала предприятия, чел.; $S_{\text{по}}$ — затраты на поиск, подбор (собственными силами или кадровыми агентствами) и обучение нового сотрудника, в руб. на одного человека.

При расчете данных показателей мы столкнемся со следующими проблемами:

- как вычислить величину снижения текучести персонала, которое произошло в результате именно реализации мероприятий по HR-брендингу, а не под воздействием прочих внешних причин?
- как достоверно оценить затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника?

Для решения этих проблем предлагается следующий, отработанный на практике, подход.

При увольнении каждый сотрудник предприятия должен заполнить анкету, в которой будет указана причина его увольнения. В расчет коэффициента текучести персонала принимается только число работников, уволившихся по причинам, устранение которых зависит сугубо от работодателя (это: низкий уровень заработной платы, неудовлетворенность условиями труда и пр.). Если же сотрудники увольнялись в связи с переездом в другой город или по семейным обстоятельствам, то они не брались в расчет. Таким образом, мы получаем резерв снижения текучести персонала по зависящим от работодателя причинам, а снижение данного показателя трактуется как один из успехов в реализации HR-

брендинговых процедур. В целях повышения достоверности данных, вместе с анкетой увольняющийся должен ответить на вопросы теста, определяющего, кроме прочих факторов, степень правдивости ответов сотрудника.

Для расчета затрат на поиск и подбор нового сотрудника можно воспользоваться следующим методом: при поиске персонала кадровым агентством расценки известны, в расчет берется среднее значение стоимости поиска и подбора персонала за последний квартал. В случае когда этими процедурами занимается штатный сотрудник по подбору персонала, затраты на подбор определяются как отношение месячного должностного оклада данного специалиста к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год.

Для определения затрат на обучение нового сотрудника действуем аналогично: берем среднее значение стоимости обучения одного работника в сторонних организациях или среднюю стоимость обучения одного сотрудника своим специалистом.

$S_{\text{опт}}$ — снижение затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала, которая в свою очередь вызвана увеличением производительности труда, определяется как:

$$S_{\text{опт}} = N \times C_{\text{зпо}},$$

где: N — количество сокращенных штатных единиц; $C_{\text{зпо}}$ — средняя величина заработной платы, страховые взносы, выплаты социального характера и пр. на 1 чел. в мес., руб./чел.

Показатели, относящиеся к расчету затрат на реализацию мероприятий по HR-брендингу:

$S_{\text{рек}}$ — затраты на внутренний и внешний HR-брендинг рассчитываются по формуле:

$$S_{\text{рек}} = S_{\text{ТВ}} + S_{\text{рад}} + S_{\text{ГЖ}} + S_{\text{инт}} + S_{\text{зпр}} + S_{\text{доп}},$$

где: $S_{\text{ТВ}}$ — затраты на рекламу HR-бренда по телевидению, руб.; $S_{\text{рад}}$ — затраты на рекламу HR-бренда по радио, руб.; $S_{\text{ГЖ}}$ — затраты на рекламу HR-бренда в газетах и журналах, руб.; $S_{\text{инт}}$ — затраты на рекламу HR-бренда в сети Интернет, руб.; $S_{\text{зпр}}$ — оплата труда работника службы управления персоналом, занимающегося

проведением занятий с персоналом, направленных на повышение привлекательности компании в глазах своих работников (о функциях данного специалиста мы писали ранее, когда рассматривали тему организации мероприятий по продвижению внутреннего HR-бренда компании), руб.; $S_{\text{доп}}$ — дополнительные затраты на оборудование зала для проведения занятий, демонстрационного оборудования, плакатов и пр., руб.

$S_{\text{зп}}$ — затраты на увеличение фонда оплаты труда, когда заработная плата становится элементом материального стимулирования, определяются следующим образом:

$$S_{\text{зп}} = (c_p - c_{\text{ф}}) \times N,$$

где: c_p — среднерыночный уровень заработной платы на одного сотрудника, руб./чел.; $c_{\text{ф}}$ — фактический уровень средней заработной платы по предприятию на одного сотрудника, руб./чел.; N — фактическая численность работников предприятия, чел.

$S_{\text{мп}}$ — затраты на создание фонда материальной помощи вычисляются по формуле:

$$S_{\text{мп}} = c_{\text{мп}} \times n,$$

где: $c_{\text{мп}}$ — средний размер материальной помощи, руб./чел.; n — средняя величина персонала, кому предоставляется материальная помощь (определяется согласно списку сотрудников, которым выплачивается материальная помощь или берется среднестатистическое значение по итогам работы за предыдущий отчетный период).

S_p — затраты на ремонт помещений отдела персонала. Для расчета сего показателя берутся данные из сметы на проведение ремонтных работ и далее вычисляется коэффициент рентабельности по формуле:

$$S_p = S_{hr} / S_z = (S_{\text{пт}} + S_{\text{уш}} + S_{\text{сб}} + S_{\text{п}} + S_o + S_{\text{опт}}) - \\ - (S_{\text{рек}} + S_{\text{зп}} + S_{\text{мп}} + S_p + \dots) / S_{\text{рек}} + S_{\text{зп}} + S_{\text{мп}} + S_p + \dots$$

Как было сказано выше, оценку эффективности HR-брендинга необходимо проводить *до* его реализации на основе прогнозируемых данных и *после* — на основе фактических результатов.

При этом оценка «до» позволит вам скорректировать мероприятия с учетом экономической эффективности их проведения, а также обосновать их целесообразность или, по крайней мере, возвратность перед генеральным директором. Фактический же результат позволит понять, что же получили в итоге, и скорректировать при необходимости свои действия в будущем.

Как оценить силу HR-бренда, или «Не рублем единым...»

Итак, мы выяснили, каким образом можно оценить экономическую эффективность HR-брендинга. Однако этого недостаточно для того, чтобы определить силу вашего HR-бренда, необходимо также вычислить и другой важный показатель, свидетельствующий о повышении лояльности работающих сотрудников к компании и повышении интереса к фирме со стороны потенциальных работников. Для осуществления подобной оценки необходима организация анкетных опросов с последующей обработкой полученных данных.

Рассмотрим один из существующих подходов к *оценке эффективности мероприятий по внутреннему HR-брендингу* на примере соответствующей работы, проведенной в компании ООО «Успех». Эффективность мероприятий по внешнему HR-брендингу определялась по аналогичной, приведенной в предыдущей главе, схеме. Оценка также проводилась «до» и «после» реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу.

Для осуществления анкетирования была выбрана группа экспертов, в роли которых выступили сами работники предприятия (представители рабочего и среднего звена) и которые бы смогли отвечать максимально искренне.

При организации анкетирования необходимо определить, сколько экспертов должно принять участие в процедуре оценки; данное число, как правило, зависит от множества факторов и условий, в частности от важности решаемой проблемы, наличия возможностей и т. п.¹, и вычисляется следующим образом:

$$N_{\text{э.мин.}} = 0,5 \times (3 / ж + 5),$$

¹ Мишин В. М. Исследование систем управления. — М.: Юнити, 2003.

где: $N_{э.мин.}$ — минимальное количество экспертов; ж — возможная ошибка результатов экспертизы ($0 < ж < 1$).

Принимаем значение достоверности полученного результата равное 97% (т. е. величина погрешности = 3%), тогда, согласно вышеприведенной формуле, вычисляем:

$$N_{э.мин.} = 0,5 \times (3 / 0,03 + 5) = 52,5 \text{ (чел.)}.$$

Таким образом, с помощью анкет было опрошено 52 респондента, представляющих три основные группы: рабочие и служащие (22 чел.); специалисты (18 чел.); руководители структурных подразделений и их заместители (12 чел.).

Участникам исследования было предложено проранжировать путем присвоения баллов (балльный метод) показатели удовлетворенности работой в данной компании (представлены в табл. 7).

Таблица 7
Показатели удовлетворенности работой в компании ООО «Успех»

| № | Показатели |
|-----|---|
| 1. | Надежность компании и уверенность в завтрашнем дне |
| 2. | Удовлетворенность уровнем оплаты труда |
| 3. | Перспективы развития профессионального и карьерного роста |
| 4. | Инновационность компании |
| 5. | Профессионализм коллектива компании |
| 6. | Удовлетворенность условиями труда |
| 7. | Социальные гарантии |
| 8. | Соблюдение законности и честности по отношению к сотрудникам |
| 9. | Престижность работы в данной компании |
| 10. | Сплоченность коллектива и приемлемость корпоративной культуры |

Ограничение количества показателей до десяти вызвано тем, что при их дальнейшем увеличении резко возрастает сложность и трудоемкость математических расчетов, что в свою очередь ведет к потере оперативности при принятии управленческих решений,

направленных на повышение эффективности внутреннего HR-брендинга, а это недопустимо в условиях динамично развивающихся рыночных отношений.

Обработка результатов производилась на основе использования метода непосредственного оценивания, который представляет собой упорядочение исследуемых показателей в зависимости от важности, путем приписывания баллов каждому из них. Наиболее важному объекту давалось наибольшее количество баллов по шкале от 0 до 10. Результаты подобного ранжирования показателей удовлетворенности работой в компании ООО «Успех» до начала реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу приведены в табл. 8.

Собранные ответы экспертов необходимо обработать — провести не только количественный (численные данные), но и качественный (содержательная информация) анализ, поскольку мнения экспертов могут не совпадать. Необходимо количественно оценить меру согласованности мнений экспертов и установить причины несовпадения суждений¹.

Для оценки меры согласованности мнений экспертов предлагается использовать коэффициенты конкордации. При использовании балльного метода для определения конкордации полученные значения в баллах необходимо перевести в ранги (табл. 9).

Коэффициент конкордации определяется по формуле:

$$W = \frac{12 \times \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^k A_{ij} - K \left[\frac{(H+1)}{2} \right] \right]^2}{K^2 (H^3 - H)},$$

где: W — коэффициент конкордации; $\sum_{j=1}^k A_{ij}$ — сумма рангов, поставленных экспертами; K — количество экспертов; H — количество объектов ранжирования.

¹ Мишин В. М. Исследование систем управления. — М.: Юнити, 2003.

Таблица 8
 Результаты ранжирования показателей удовлетворенности работой в компании ООО «Успех»
 до начала реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу

| Эксперт № (количество экспертов, K = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 7) | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|---|---|
| | 9 | 8 | 10 | 3 | 1 | 7 | 5 | 2 | 6 | 4 |
| 1. | 10 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 10 | 8 | 6 | 9 |
| 2. | 6 | 3 | 9 | 4 | 9 | 6 | 9 | 6 | 5 | 8 |
| 3. | 7 | 8 | 8 | 7 | 10 | 5 | 10 | 7 | 3 | 5 |
| 4. | 8 | 9 | 4 | 5 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 |
| 5. | 9 | 6 | 8 | 9 | 10 | 2 | 8 | 9 | 9 | 5 |
| 6. | 9 | 5 | 7 | 6 | 9 | 4 | 7 | 6 | 2 | 4 |
| 7. | 7 | 5 | 9 | 8 | 10 | 9 | 8 | 10 | 9 | 5 |
| 8. | 8 | 2 | 6 | 10 | 9 | 3 | 9 | 8 | 9 | 8 |
| 9. | 9 | 3 | 5 | 9 | 8 | 6 | 10 | 9 | 3 | 7 |
| 10. | 7 | 8 | 8 | 8 | 10 | 5 | 9 | 7 | 7 | 9 |
| 11. | 9 | 9 | 10 | 4 | 9 | 9 | 8 | 7 | 2 | 3 |
| 12. | 8 | 2 | 4 | 7 | 10 | 5 | 7 | 8 | 5 | 8 |
| 13. | 10 | 8 | 10 | 9 | 9 | 2 | 10 | 10 | 6 | 9 |
| 14. | 8 | 8 | 8 | 5 | 10 | 8 | 9 | 8 | 5 | 4 |
| 15. | 8 | 6 | 9 | 7 | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 | 8 |
| 16. | 7 | 9 | 7 | 10 | 9 | 8 | 8 | 6 | 6 | 7 |

Таблица 8 (продолжение)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 7) | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|---|
| | 9 | 8 | 10 | 3 | 1 | 7 | 5 | 2 | 6 | 4 |
| 17. | 10 | 9 | 5 | 9 | 10 | 6 | 9 | 10 | 9 | 6 |
| 18. | 9 | 9 | 9 | 8 | 10 | 5 | 10 | 6 | 2 | 5 |
| 19. | 10 | 6 | 7 | 7 | 10 | 4 | 9 | 10 | 10 | 9 |
| 20. | 9 | 5 | 8 | 4 | 9 | 7 | 10 | 6 | 5 | 8 |
| 21. | 9 | 3 | 9 | 5 | 10 | 9 | 7 | 9 | 9 | 7 |
| 22. | 8 | 7 | 6 | 10 | 9 | 9 | 8 | 7 | 3 | 1 |
| 23. | 8 | 9 | 6 | 9 | 9 | 4 | 9 | 8 | 2 | 2 |
| 24. | 10 | 6 | 9 | 8 | 10 | 7 | 10 | 10 | 4 | 8 |
| 25. | 7 | 4 | 10 | 7 | 9 | 5 | 9 | 7 | 7 | 5 |
| 26. | 6 | 6 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 6 | 6 | 9 |
| 27. | 10 | 5 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 | 2 | 2 |
| 28. | 8 | 2 | 9 | 6 | 9 | 9 | 10 | 8 | 8 | 8 |
| 29. | 8 | 5 | 7 | 8 | 10 | 3 | 7 | 4 | 4 | 6 |
| 30. | 10 | 4 | 9 | 10 | 9 | 8 | 7 | 10 | 9 | 2 |
| 31. | 9 | 2 | 7 | 9 | 10 | 5 | 9 | 9 | 6 | 8 |
| 32. | 9 | 3 | 9 | 6 | 10 | 2 | 10 | 9 | 9 | 9 |
| 33. | 9 | 9 | 8 | 7 | 10 | 5 | 8 | 9 | 4 | 8 |
| 34. | 10 | 3 | 10 | 5 | 8 | 4 | 9 | 4 | 2 | 9 |
| 35. | 5 | 5 | 9 | 8 | 8 | 2 | 10 | 5 | 5 | 8 |
| 36. | 8 | 2 | 10 | 9 | 10 | 8 | 8 | 4 | 4 | 9 |

Таблица 8 (окончание)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 7) | | | | | | | | | |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 9 | 8 | 10 | 3 | 1 | 7 | 5 | 2 | 6 | 4 |
| 37. | 7 | 8 | 5 | 7 | 10 | 5 | 10 | 7 | 3 | 9 |
| 38. | 9 | 5 | 9 | 4 | 10 | 6 | 9 | 9 | 9 | 8 |
| 39. | 8 | 6 | 7 | 3 | 10 | 8 | 10 | 8 | 8 | 7 |
| 40. | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 7 | 7 | 5 |
| 41. | 5 | 9 | 10 | 8 | 8 | 6 | 7 | 10 | 6 | 8 |
| 42. | 9 | 8 | 8 | 7 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 10 |
| 43. | 8 | 6 | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 6 | 6 | 8 |
| 44. | 9 | 8 | 9 | 8 | 10 | 7 | 10 | 9 | 3 | 5 |
| 45. | 9 | 6 | 10 | 4 | 9 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 |
| 46. | 9 | 8 | 8 | 6 | 9 | 9 | 7 | 9 | 9 | 5 |
| 47. | 7 | 6 | 9 | 10 | 10 | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 |
| 48. | 8 | 7 | 7 | 8 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 |
| 49. | 6 | 7 | 5 | 9 | 10 | 9 | 9 | 6 | 6 | 9 |
| 50. | 10 | 8 | 9 | 7 | 10 | 8 | 10 | 10 | 5 | 8 |
| 51. | 8 | 6 | 7 | 9 | 10 | 10 | 7 | 2 | 2 | 9 |
| 52. | 8 | 9 | 5 | 10 | 10 | 6 | 10 | 8 | 8 | 8 |
| Сумма баллов, поставленных экспертами | 429 | 316 | 412 | 386 | 493 | 339 | 461 | 392 | 302 | 361 |
| Итоговый ранг показателя | 3 | 9 | 4 | 6 | 1 | 8 | 2 | 5 | 10 | 7 |
| Весомость показателя | 0,11 | 0,081 | 0,106 | 0,099 | 0,127 | 0,087 | 0,118 | 0,101 | 0,078 | 0,093 |

Таблица 9
Данные для расчета коэффициента конкордации

| Эксперт № (количество экспертов, K = 52) | Ранги, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования N = 10 (номер показателя по табл. 7) | | | | | | | | | |
|--|--|---|----|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 10 | 3 | 1 | 7 | 5 | 2 | 6 | 4 |
| 1. | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 |
| 2. | 5 | 8 | 2 | 7 | 2 | 5 | 2 | 5 | 6 | 3 |
| 3. | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 6 | 1 | 4 | 8 | 6 |
| 4. | 3 | 2 | 7 | 6 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 5. | 2 | 5 | 3 | 2 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 6 |
| 6. | 2 | 6 | 4 | 5 | 2 | 7 | 4 | 5 | 9 | 7 |
| 7. | 4 | 6 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 6 |
| 8. | 3 | 9 | 5 | 1 | 2 | 8 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 9. | 2 | 8 | 6 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 8 | 4 |
| 10. | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 6 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 11. | 2 | 2 | 1 | 7 | 2 | 2 | 3 | 4 | 9 | 8 |
| 12. | 3 | 9 | 7 | 4 | 1 | 6 | 4 | 3 | 6 | 3 |
| 13. | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 9 | 1 | 1 | 5 | 2 |
| 14. | 3 | 3 | 3 | 6 | 1 | 3 | 2 | 3 | 6 | 7 |

Таблица 9 (продолжение)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Ранги, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 7) | | | | | | | | | |
|--|--|---|----|---|---|---|---|---|---|----|
| | 9 | 8 | 10 | 3 | 1 | 7 | 5 | 2 | 6 | 4 |
| 15. | 3 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 |
| 16. | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 17. | 1 | 2 | 6 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 5 |
| 18. | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 6 | 1 | 5 | 9 | 6 |
| 19. | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 | 7 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 20. | 2 | 6 | 3 | 7 | 2 | 4 | 1 | 5 | 6 | 3 |
| 21. | 2 | 8 | 2 | 6 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 22. | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 8 | 10 |
| 23. | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 9 | 9 |
| 24. | 1 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 7 | 3 |
| 25. | 4 | 7 | 1 | 4 | 2 | 6 | 2 | 4 | 4 | 6 |
| 26. | 5 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 |
| 27. | 1 | 6 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 9 | 9 |
| 28. | 3 | 9 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 29. | 3 | 6 | 4 | 3 | 1 | 8 | 4 | 7 | 7 | 5 |

Таблица 9 (продолжение)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Ранги, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 7) | | | | | | | | | |
|--|--|---|----|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 10 | 3 | 1 | 7 | 5 | 2 | 6 | 4 |
| 30. | 1 | 7 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 9 |
| 31. | 2 | 9 | 4 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 5 | 3 |
| 32. | 2 | 8 | 2 | 5 | 1 | 9 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 33. | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 6 | 3 | 2 | 7 | 3 |
| 34. | 1 | 8 | 1 | 6 | 3 | 7 | 2 | 7 | 9 | 2 |
| 35. | 6 | 6 | 2 | 3 | 3 | 9 | 1 | 6 | 6 | 3 |
| 36. | 3 | 9 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 7 | 7 | 2 |
| 37. | 4 | 3 | 6 | 4 | 1 | 6 | 1 | 4 | 8 | 2 |
| 38. | 2 | 6 | 2 | 7 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 39. | 3 | 5 | 4 | 8 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| 40. | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 6 |
| 41. | 6 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 |
| 42. | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 43. | 3 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 |
| 44. | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 | 6 |

Таблица 9 (окончание)

| Эксперт № (количество экспертов, K = 52) | Ранги, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования H = 10 (номер показателя по табл. 7) | | | | | | | | | |
|---|--|-----|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-----|-------|
| | 9 | 8 | 10 | 3 | 1 | 7 | 5 | 2 | 6 | 4 |
| 45. | 2 | 5 | 1 | 7 | 2 | 6 | 1 | 7 | 7 | 3 |
| 46. | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 6 |
| 47. | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 48. | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 49. | 5 | 4 | 6 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 |
| 50. | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 | 3 |
| 51. | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 9 | 9 | 2 |
| 52. | 3 | 2 | 6 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| $K \times [(H + 1) / 2]$ | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 |
| $\sum_{j=1}^k A_{ij}$ | 143 | 256 | 160 | 186 | 79 | 233 | 111 | 180 | 270 | 211 |
| $\left[\sum_{j=1}^k A_{ij} - K \left[\frac{(H+1)}{2} \right] \right]^2$ | 20 449 | 900 | 15 876 | 10 000 | 42 849 | 2 809 | 30 625 | 11 236 | 256 | 5 625 |

Используя данные таблицы, рассчитаем коэффициент конкордации W :

$$W = 12 \times [20\,449 + 900 + 15\,876 + 10\,000 + 42\,849 + 2\,809 + 30\,625 + 11\,236 + 256 + 5\,625] / 52^2 \times (10^3 - 10) = 0,63.$$

Коэффициент конкордации может изменяться в диапазоне $1 > W > 0$; $W = 0$ говорит об отсутствии согласованности мнений экспертов, а $W = 1$ — об их совпадении. Вполне достаточной долей согласованности является, когда $W \geq 0,5$. В нашем случае $W = 0,63$, значит, мнения экспертов можно считать согласованными.

Рассчитанную величину коэффициента конкордации следует соотносить с критерием Пирсона (X^2) с определенным уровнем значимости (B), т. е. с максимальной вероятностью неправильного результата работы экспертов (пределы которой следующие: 0,005–0,05).

В случае получения расчетной величины больше табличной, т. е. $X^2_{\text{расч}} > X^2_{\text{табл.}}$, мнения экспертов окончательно признаются согласованными.

Табличные величины $X^2_{\text{табл.}}$, значения которых представлены в табл. 10, зависят от принимаемого уровня значимости и числа степеней свободы (S), определяемого по формуле:

$$S = H - 1.$$

Таблица 10
Табличные величины критерия Пирсона $X^2_{\text{табл.}}$

| Уровень значимости | Число степеней свободы ($S = H - 1$) | | | | | | | | |
|--------------------|--|-----|------|------|------|------|----|----|----|
| | 1 | 2 | 5 | 7 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 |
| 0,005 | 7,8 | 13 | 17 | 30,5 | 25 | 33 | 40 | 45 | 54 |
| 0,025 | 5 | 9,3 | 12,7 | 16 | 20,5 | 27,5 | 34 | 40 | 47 |
| 0,05 | 3,8 | 7,8 | 11 | 14 | 18,5 | 25 | 31 | 38 | 44 |

Расчетная величина $X^2_{\text{расч}}$ определяется по формуле:

$$X^2_{\text{расч}} = WK \times (H - 1).$$

Подставляем наши значения, получаем:

$$X^2_{\text{расч}} = 0,63 \times 52 \times 9 = 294,8.$$

При уровне значимости равном 0,05 и числе степеней свободы $S = 9$ табличная величина $X^2_{\text{табл.}}$ равна примерно 17, т. е. мнение экспертов можно окончательно признать с вероятностью 0,95 согласованным, т. к. $X^2_{\text{расч}} > X^2_{\text{табл.}}$ ($294,8 > 17$). Таким образом, можно утверждать, что полученные результаты анкетирования, проведенные до реализации мероприятий по HR-брендингу, достоверны с вероятностью 95%.

Теперь проанализируем результаты анкетирования, проведенного после реализации мероприятий по HR-брендингу (табл. 11). Уточним: структура опрашиваемого персонала осталась прежней, т. е. также было опрошено 52 респондента из трех основных групп: рабочие и служащие (22 чел.); специалисты (18 чел.); руководители структурных подразделений и их заместители (12 чел.). Однако персональный состав был другим.

Не буду повторять расчеты по определению согласованности мнений экспертов по результатам анкетирования после осуществления внутреннего HR-брендинга, скажу, что ее степень равна 94%.

В табл. 12 приведены сравнительные данные результатов ранжирования экспертами показателей удовлетворенностью работой до и после реализации мероприятий по HR-брендингу.

Таким образом, из табл. 12 видно, что по всем показателям, характеризующим степень удовлетворенности работников, наблюдается прирост. Показатель «Удовлетворенность условиями труда» увеличился в баллах более всех, что связано с целенаправленно реализованными мероприятиями в области охраны труда, организации рабочих мест и т. д. Самый низкий прирост обнаруживается по показателю «Надежность компании и уверенность в завтрашнем дне», что дает повод для дальнейшего совершенствования внутренних HR-процессов и формирования внутреннего HR-брендинга. Если бы мы получили отрицательный прирост по какому-либо показателю, это бы свидетельствовало об ухудшении лояльности персонала компании по данному критерию и говорило бы о необходимости усилить работу по совершенствованию внутренних HR-процессов в этом направлении.

Таблица 11
Результаты ранжирования показателей удовлетворенности работы в компании ООО «Успех»
после реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 7) | | | | | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|---|---|
| | 3 | 7 | 1 | 4 | 2 | 5 | 6 | 10 | 9 | 8 |
| 1. | 10 | 6 | 8 | 7 | 10 | 7 | 10 | 8 | 6 | 9 |
| 2. | 6 | 10 | 9 | 4 | 9 | 6 | 9 | 6 | 9 | 8 |
| 3. | 7 | 8 | 8 | 7 | 10 | 5 | 10 | 7 | 3 | 5 |
| 4. | 8 | 9 | 4 | 5 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 |
| 5. | 9 | 6 | 8 | 9 | 10 | 10 | 8 | 9 | 9 | 5 |
| 6. | 9 | 5 | 7 | 6 | 9 | 4 | 10 | 6 | 2 | 4 |
| 7. | 7 | 5 | 9 | 8 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 5 |
| 8. | 8 | 2 | 6 | 10 | 9 | 3 | 9 | 8 | 9 | 8 |
| 9. | 9 | 3 | 5 | 9 | 8 | 6 | 10 | 9 | 3 | 7 |
| 10. | 7 | 8 | 8 | 8 | 10 | 5 | 9 | 7 | 7 | 9 |
| 11. | 9 | 9 | 10 | 4 | 9 | 9 | 8 | 7 | 2 | 3 |
| 12. | 8 | 2 | 4 | 7 | 10 | 5 | 7 | 8 | 5 | 8 |
| 13. | 10 | 8 | 10 | 9 | 9 | 2 | 10 | 10 | 6 | 9 |
| 14. | 8 | 8 | 8 | 5 | 10 | 8 | 9 | 8 | 5 | 4 |
| 15. | 8 | 6 | 9 | 7 | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 | 8 |
| 16. | 7 | 9 | 7 | 10 | 9 | 8 | 8 | 6 | 6 | 7 |

Таблица 11 (продолжение)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 7) | | | | | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 3 | 7 | 1 | 4 | 2 | 5 | 6 | 10 | 9 | 8 |
| 17. | 10 | 9 | 5 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 9 | 6 |
| 18. | 9 | 9 | 9 | 8 | 10 | 5 | 10 | 6 | 2 | 5 |
| 19. | 10 | 6 | 7 | 7 | 10 | 4 | 9 | 10 | 10 | 9 |
| 20. | 9 | 5 | 8 | 4 | 9 | 7 | 10 | 6 | 5 | 8 |
| 21. | 9 | 3 | 9 | 5 | 10 | 9 | 7 | 9 | 9 | 7 |
| 22. | 8 | 7 | 6 | 10 | 9 | 9 | 8 | 7 | 3 | 10 |
| 23. | 8 | 9 | 6 | 9 | 9 | 4 | 9 | 8 | 2 | 2 |
| 24. | 10 | 6 | 9 | 8 | 10 | 7 | 10 | 10 | 4 | 8 |
| 25. | 7 | 4 | 10 | 7 | 9 | 5 | 9 | 7 | 7 | 5 |
| 26. | 10 | 6 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 6 | 6 | 9 |
| 27. | 10 | 5 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 8 | 2 | 10 |
| 28. | 8 | 2 | 9 | 6 | 9 | 9 | 10 | 8 | 8 | 8 |
| 29. | 8 | 5 | 7 | 8 | 10 | 3 | 7 | 4 | 4 | 6 |
| 30. | 10 | 4 | 9 | 10 | 9 | 8 | 7 | 10 | 9 | 2 |
| 31. | 9 | 2 | 7 | 9 | 10 | 5 | 9 | 9 | 6 | 8 |
| 32. | 9 | 3 | 9 | 6 | 10 | 2 | 10 | 9 | 9 | 9 |
| 33. | 9 | 9 | 8 | 7 | 10 | 5 | 8 | 9 | 4 | 8 |
| 34. | 10 | 10 | 10 | 5 | 8 | 4 | 9 | 4 | 10 | 9 |
| 35. | 5 | 5 | 9 | 8 | 8 | 2 | 10 | 5 | 5 | 8 |
| 36. | 8 | 2 | 10 | 9 | 10 | 8 | 8 | 4 | 4 | 9 |

Таблица 11 (окончание)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 7) | | | | | | | | | |
|---|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 3 | 7 | 1 | 4 | 2 | 5 | 6 | 10 | 9 | 8 |
| 37. | 7 | 8 | 5 | 7 | 10 | 5 | 10 | 7 | 10 | 9 |
| 38. | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 6 | 9 | 9 | 9 | 8 |
| 39. | 8 | 6 | 10 | 10 | 10 | 8 | 10 | 8 | 8 | 7 |
| 40. | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 7 | 7 | 5 |
| 41. | 10 | 9 | 10 | 8 | 10 | 6 | 10 | 8 | 6 | 8 |
| 42. | 9 | 8 | 8 | 7 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 10 |
| 43. | 8 | 6 | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 10 | 6 | 8 |
| 44. | 9 | 8 | 9 | 8 | 10 | 7 | 10 | 9 | 3 | 5 |
| 45. | 9 | 6 | 10 | 10 | 9 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 |
| 46. | 9 | 8 | 8 | 6 | 9 | 9 | 7 | 9 | 9 | 10 |
| 47. | 7 | 6 | 9 | 10 | 10 | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 |
| 48. | 8 | 7 | 7 | 8 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 |
| 49. | 6 | 7 | 5 | 9 | 10 | 9 | 9 | 6 | 6 | 9 |
| 50. | 10 | 8 | 9 | 10 | 10 | 8 | 10 | 10 | 5 | 8 |
| 51. | 8 | 6 | 7 | 9 | 10 | 10 | 7 | 10 | 2 | 9 |
| 52. | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 6 | 10 | 8 | 8 | 8 |
| Сумма баллов, поставленных экспертами | 438 | 335 | 420 | 408 | 499 | 351 | 469 | 402 | 321 | 383 |
| Итоговый ранг показателя | 3 | 9 | 4 | 5 | 1 | 8 | 2 | 6 | 10 | 7 |
| Весомость показателя | 0,11 | 0,08 | 0,10 | 0,10 | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,10 | 0,08 | 0,10 |

Таблица 12

Сравнительные данные результатов ранжирования показателей удовлетворенностью работой до и после реализации мероприятий по HR-брендингу

| № | Наименование показателя | Сумма баллов, поставленных экспертами до HR-брендинга | Сумма баллов, поставленных экспертами после HR-брендинга | Отклонение | |
|-----|---|---|--|------------|-----|
| | | | | баллы | % |
| 1. | Надежность компании и уверенность в завтрашнем дне | 493 | 499 | 6 | 1,2 |
| 2. | Удовлетворенность уровнем оплаты труда | 392 | 402 | 10 | 2,6 |
| 3. | Перспективы развития профессионального и карьерного роста | 386 | 408 | 22 | 5,7 |
| 4. | Инновационность компании | 361 | 383 | 22 | 6,1 |
| 5. | Профессионализм коллектива компании | 461 | 469 | 8 | 1,7 |
| 6. | Удовлетворенность условиями труда | 302 | 321 | 19 | 6,3 |
| 7. | Социальные гарантии | 339 | 351 | 12 | 3,5 |
| 8. | Соблюдение законности и честности по отношению к сотрудникам | 316 | 335 | 19 | 6,0 |
| 9. | Престижность работы в данной компании | 429 | 438 | 9 | 2,1 |
| 10. | Сплоченность коллектива и приемлемость корпоративной культуры | 412 | 420 | 8 | 1,9 |

HR-брендинг: а надо ли?

Данная глава посвящена описанию компаний, которым HR-брендинг НЕ нужен. Ну, или только в минимальном «количестве». Буду исходить из экономической эффективности бизнеса, а не социальной стороны вопроса. Можно выделить следующие группы таких компаний:

- компании, в которых текучесть персонала составляет менее 3–5%;
- компании-монополисты на рынке труда области или региона;
- компании, представляющие собой отлично узнаваемый бренд;
- компании, находящиеся в стадии реорганизации;
- компании, приближающиеся к банкротству;
- компании, не планирующие расширение производства или рынка сбыта.

Рассмотрим каждую группу подробнее.

Компании, в которых текучесть персонала составляет менее 3–5%.

Данная ситуация говорит о высокой степени лояльности персонала к своему работодателю, увольнения происходят редко и в основном по причинам, не зависящим от работодателя (переезд в другой город, выход на пенсию и т. д.). Такое состояние дел может свидетельствовать о том, что в подобной компании хорошо отлажены внутренние HR-процессы, направленные на повышение привлекательности работодателя, т. е., по сути, сформирован (сознательно или стихийно) положительный внутренний HR-бренд. Если так, то такой организации может потребоваться лишь разработка внешнего HR-бренда (к чему она может приступить в любой момент), а по внутреннему — вносить лишь «косметические» изменения.

Второй вариант, обуславливающий такую ситуацию, рассмотрен в следующем пункте.

Компании-монополисты на рынке труда области или региона.

Суть ситуации сводится к тому, что в данной области или рабочем поселке или городе отсутствуют либо практически отсутствуют какие-либо иные альтернативы для работы населения, кроме существующего предприятия. В таких условиях текучесть персонала также может быть не ниже порога 3–5%, однако это не будет свидетельствовать о лояльности персонала, в данном случае приверженность, скорее всего, вызывается отсутствием альтернативы. Надо ли подобным компаниям заниматься HR-брендингом?

«Не надо!», при условии отсутствия необходимости в привлечении и удержании рабочей силы. Если коллектив стабилен и лоялен работодателю, зачем что-то менять? Тем более если сотрудники вполне справляются со всеми поставленными задачами (что в реальности редко бывает) и компания не планирует расширение производства и рынков сбыта.

«Надо!», если работа действующей команды неэффективна или требуется новый высококвалифицированный персонал в связи с техническим перевооружением производства, изменением системы продаж или расширением производства и рынков сбыта. Но в такой ситуации при привлечении «варягов» необходим пересмотр и внутренних HR-процессов, т. е., по сути, требуется формирование внутреннего HR-бренда. Ведь приглашенный из других регионов персонал не будет мириться с несовершенством системы, его не будет удерживать фактор отсутствия альтернатив.

Компании, представляющие собой отлично узнаваемый бренд.

В подобных компаниях весомым мотивирующим фактором удержания персонала часто является привлекательность для ее сотрудников принадлежности к деятельности крупной узнаваемой и, может быть, социально значимой компании. Однако переоценивать силу этого фактора также нельзя. Если вся внутренняя HR-система предприятия направлена на ущемление прав работников, то одна только узнаваемость бренда компании не помо-

жет. В этом случае формирование HR-бренда не помешает, а умелое управление известностью компании на рынке труда поможет значительно снизить затраты на HR-брендинг.

Компании, находящиеся в стадии реорганизации.

В такой период начинать мероприятия по HR-брендингу значит выкинуть деньги на ветер. Представьте себе — затратили солидную сумму на внешнюю рекламу, а компания тем временем поделилась на две фирмы, изменив свое название или сферу деятельности и т. д. Лучше всего в этом случае переждать — пусть акционеры сначала определятся, какой они хотят видеть свою компанию, а уж потом формировать ее HR-бренд.

Компании, приближающиеся к банкротству.

Если компания близка к банкротству, ей явно не до персонала и его лояльности. В такой ситуации мероприятия по HR-брендингу проводить бессмысленно, да и денег Вам никто не даст. Здесь надо сначала проводить реорганизацию, решать вопросы репрофилирования производства, выделения финансирования и т. д., а уже потом думать о HR-брендинге.

Компании, не планирующие расширение производства или рынка сбыта.

Таким компаниям, скорее всего, потребуется лишь внутренний HR-брендинг, в целях удержания работающего квалифицированного персонала, а также повышения его производительности труда.

Особо стоит выделить ситуацию, когда менеджмент компании не имеет представления или не понимает, что такое HR-брендинг и для чего он нужен. Зачастую это связано с отсутствием осознания руководством важности и необходимости заниматься своим персоналом, а также с незнанием адекватных методов управления им. В их сознании присутствует лишь отдел кадров, который осуществляет четкий, внятный, законодательно определенный документооборот; инженер по подготовке кадров, по сути выполняющий работу техника или офис-менеджера, фактически бегающий с оформлением договоров, счетов, актов выполненных работ на обучение и т. д. и занимается в основном только обучени-

ем персонала, предусмотренным законодательными нормами. Возглавляет эту идиллическую картину понимания системы управления персоналом директор по кадрам. Если в Вашей компании дела обстоят именно так или примерно так, то, прежде чем затевать мероприятия с гордым названием «HR-брендинг», Вам необходимо провести ознакомительное обучение менеджмента компании с целями и задачами системы управления персоналом на предприятии, плавно переходя к вопросам HR-брендинга. В таком случае у Вас будет, по крайней мере, шанс на взаимопонимание в дальнейшем. В противном случае Ваши планы на формирование HR-бренда не увенчаются успехом, а просто потонут в пучине непонимания, неисполнения и саботажа.

Практикум, или «Как все делать по-настоящему»

Теперь можно перейти к иллюстрации практического опыта построения HR-брендинга.

В качестве примера рассмотрим условную производственную компанию ОАО «Альфа-Стрела». Почему условную? Дело в том, что создание HR-бренда в каждой компании происходит по-разному, не все организации сталкиваются с одними и теми же проблемами. Желание же автора — отразить в примере весь спектр возникающих при формировании HR-брендинга вопросов, проблем, а также подходов к их решению, поделившись своим накопленным опытом. Потому в качестве примера взята условно существующая компания.

HR-паспорт компании ОАО «Альфа-Стрела»

Компания ОАО «Альфа-Стрела» представляет собой среднее промышленное предприятие, выпускающее товары народного потребления. Численность его персонала составляет по штату — 660 чел., по факту — 548 чел. Таким образом, укомплектованность штата составляет 83%, что обусловлено высокой текучестью кадров, которая в свою очередь равна 40% в год. Несмотря на то, что данное предприятие расположено в достаточно крупном городе, рабочие профессии имеют преимущественно люди из пригорода.

Средний уровень заработной платы соответствует среднерыночному значению, однако это достигается за счет того, что одни сотрудники имеют высокую оплату труда, другие — крайне низкую. Отсутствует тарифная сетка, устанавливающая зависимость оплаты труда от квалификации, характера выполняемой работы и т. д. Ранее она существовала, но однажды была ликвидирована.

Повышение оплаты труда происходило стихийно и, как правило, затрагивало не весь персонал компании.

ОАО «Альфа-Стрела» возникла в виде акционерного общества в кризисный период 1990-х годов на основе государственного предприятия, сохранив в себе черты классической советской промышленной организации. Из положительного: в компании действовала прежняя система социальных гарантий работникам, за исключением некоторых положений; из отрицательного — коллектив компании был настроен просоветски, игнорируя современные рыночные реалии.

Компания ОАО «Альфа-Стрела» выпустила ряд брендовых продуктов, хорошо продаваемых и узнаваемых потребителем. Кроме того, название компании хотя и не являлось само по себе брендом, однако хорошо было знакомо жителям города. Между тем, предприятие вызывало двойственные ассоциации: с одной стороны, оно производило впечатление успешной отечественной компании-производителя, оказывающей достойный отпор наступающим с запада конкурентам, но с другой стороны — работа на нем представлялась не привлекательной для потенциальных специалистов.

Итак, наша задача — провести HR-брендинг, создав в начале внутренний HR-бренд. Для этого используем уже описанный в данной книге алгоритм.

Этап первый: осознание проблемы

Почему руководство компании наконец-таки задумалось о HR-брендинге? Причин тому несколько:

- Хроническая неуккомплектованность штата компании. Несмотря на смену начальников отдела кадров, проблема остается.
- Высокая текучесть кадров — на уровне 40% в год.
- Низкая квалификация основной массы занятого на предприятии персонала, и как результат — высокий показатель брака при выпуске готовой продукции.
- Периодические срывы выполнения производственных планов из-за нехватки оперативного (сменного) персонала, что в свою очередь связано с неуккомплектованностью штата, а также с

периодическими невыходами на работу работников, живущих в пригороде.

- Низкая производительность труда.
- Низкая трудовая дисциплина.

Однако решительные действия относительно создания HR-бренда спровоцировали расчеты экономической эффективности, а точнее сказать, экономического ущерба от ведения хозяйственной деятельности подобным образом¹. Результаты оценки были настолько ошеломляющими, что вопрос о выделении средств на HR-брендинг был решен сам собой.

С чего была начата работа? Персонал компании был условно поделен на несколько сегментов: по категориям работников (руководители, специалисты, служащие), по возрасту (до 30, 30–40, 40–50, 50–60), по полу (мужской, женский). Это было необходимо сделать для удобства проведения анализа лояльности всего персонала компании, на первом этапе, и создания отдельных направлений в соответствии с каждым сегментом целенаправленных работ по улучшению условий труда, с целью повышения лояльности — на втором.

Далее был проведен анализ действующего состава работающих по каждому подразделению предприятия с целью формирования среднестатистических «портретов» (с учетом категории работников, возраста и пола) персонала по каждому сегменту в каждом подразделении. Кроме этого, была получена информация о количестве сотрудников, сохранивших лояльность к предприятию, и тех, кто желал бы сменить место работы, а также данные о соблюдении трудовой дисциплины. В табл. 13 приведены результаты анализа лояльности персонала компании ОАО «Альфа-Стрела» по трем выделенным сегментам. В целях упрощения восприятия материала ограничимся лишь рассмотрением указанных данных, не уделяя внимания результатам, полученным в ходе частных анализов по каждому подразделению.

¹ О том, как его произвести, вы можете прочитать в другой книге автора: Мансуров Р. Е. HR-директор: Практические решения для начинающих руководителей. — М.: Вершина, 2009.

Таблица 13

Результаты анализа лояльности персонала компании ОАО «Альфа-Стрела» по трем выделенным сегментам

| № | Сегменты | % | Лояль- ные, % | Нелояль- ные, % | Количество сотрудников, соблюдающих трудовую дисциплину | Количество сотрудников, нарушающих трудовую дисциплину |
|---------------------------|-------------------|-----|------------------|--------------------|---|--|
| <i>Сегмент категорий</i> | | | | | | |
| 1. | Руководи- тели | 10 | 60 | 40 | 90 | 10 |
| 2. | Специали- сты | 20 | 50 | 50 | 80 | 20 |
| 3. | Служащие | 1 | 30 | 70 | 70 | 30 |
| 4. | Рабочие | 69 | 20 | 80 | 50 | 50 |
| | Итого: | 100 | 40 | 60 | 73 | 27 |
| <i>Возрастной сегмент</i> | | | | | | |
| 1. | До 30 лет | 5 | 20 | 80 | 90 | 10 |
| 2. | 30–40 лет | 10 | 30 | 70 | 70 | 30 |
| 3. | 40–50 лет | 30 | 60 | 40 | 60 | 40 |
| 4. | 50–60 лет | 55 | 50 | 50 | 70 | 30 |
| | Итого: | 100 | 40 | 60 | 73 | 27 |
| <i>Половой сегмент</i> | | | | | | |
| 1. | Мужчины | 70 | 30 | 70 | 56 | 44 |
| 2. | Женщины | 30 | 50 | 50 | 90 | 10 |
| | Итого: | 100 | 40 | 60 | 73 | 27 |

Анализ полученных данных нарисовал весьма неутешительную картину: 60% персонала ОАО «Альфа-Стрела» были готовы покинуть компанию при первом же хорошем предложении от стороннего работодателя; 27% персонала явно нарушало трудовую дисциплину, и в условиях острого дефицита кадров компания

была вынуждена с этим мириться. Доля нелояльных и, соответственно, неэффективных руководителей составила 40%, среди специалистов — 50%, у рабочих — 80%. При этом самыми недовольными своим трудовым местом оказались молодые работники — 80% и люди среднего, самого работоспособного, возраста (30–40 лет), причем именно мужчины — 70%.

Следующим этапом работы стало выявление жизненных мотивов, определяющих выбор работников своего трудового места (также по каждому сегменту). Результаты данных исследований приведены в табл. 14.

Таблица 14
Жизненные мотивы различных категорий сотрудников
компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Группы | % | Жизненный мотив |
|---------------------------|--------------|-----|--|
| <i>Сегмент категорий</i> | | | |
| 1. | Руководители | 10 | Улучшение материального состояния |
| 2. | Специалисты | 20 | Карьерный рост |
| 3. | Служащие | 1 | Стабильность, уверенность в завтрашнем дне |
| 4. | Рабочие | 69 | Социальные гарантии в виде бесплатного лечения и пр. |
| | Итого: | 100 | |
| <i>Возрастной сегмент</i> | | | |
| 1. | До 30 лет | 5 | Карьерный рост |
| 2. | 30–40 лет | 10 | Улучшение материального состояния |
| 3. | 40–50 лет | 30 | Стабильность, уверенность в завтрашнем дне |
| 4. | 50–60 лет | 55 | Социальные гарантии в виде бесплатного лечения и пр. |
| | Итого | 100 | |
| <i>Половой сегмент</i> | | | |
| 1. | Мужчины | 70 | Улучшение материального состояния |
| 2. | Женщины | 30 | Стабильность, уверенность в завтрашнем дне |
| | Итого: | 100 | |

Таким образом, мы получили четкие направления работы для повышения привлекательности нашего работодателя. Следуя им, необходимо разрабатывать дифференцированные внутренние HR-системы. Например, создав систему оплаты труда, направленную на повышение материального благосостояния сотрудников, мы увеличим производительность труда и добьемся лояльности 70% сотрудников, прежде всего мужчин. Предоставив социальные гарантии, прежде всего на лечение, предприятие станет привлекательным для 55% работников старшего (50–60 лет) поколения, а также рабочего персонала и т. д.

Второй этап: требования к продукту

На данном этапе следует выделить два направления, которым необходимо следовать при формировании целей и задач, удовлетворяющие новые HR-процессы. Они должны быть нацелены: 1) на привлечение нового персонала с определенными характеристиками в конкретные сегменты; 2) на замену неэффективного персонала (пьяниц, прогульщиков и т. д.). В табл. 15 приведены причины неудовлетворенности работой сотрудников различных сегментов ОАО «Альфа-Стрела».

Результаты говорят сами за себя. На их основе и следует выбирать направление работ по улучшению HR-системы. Заметим, причины нелояльности персонала к компании (табл. 15) должны согласовываться с основными его жизненными мотивами (см. табл. 14). В противном случае необходима проверка результатов исследований, поскольку причины неудовлетворенности персонала местом работы и их основные жизненные устремления должны быть одинаковыми. В данном случае соответствие есть, так что все нормально. Далее формируем документ, отражающий основные задачи, которые будет решать новый HR-продукт, т. е. внутренние HR-процессы компании.

Основные задачи реорганизации внутренних HR-систем ОАО «Альфа-Стрела»:

1. Сформировать дифференцированную систему оплаты труда, предусматривающую:
 - повышение уровня оплаты труда в зависимости от производительности труда;

Таблица 15
Причины неудовлетворенности работой
сотрудников различных сегментов компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Группы | % | Причина неудовлетворенности работой |
|---------------------------|--------------|-----|--|
| <i>Сегмент категорий</i> | | | |
| 1. | Руководители | 10 | Отсутствие видимых возможностей для улучшения материального благосостояния |
| 2. | Специалисты | 20 | Отсутствие карьерного роста |
| 3. | Служащие | 1 | Нестабильность, отсутствие уверенности в завтрашнем дне |
| 4. | Рабочие | 69 | Не предоставление бесплатных путевок на лечение |
| | Итого: | 100 | |
| <i>Возрастной сегмент</i> | | | |
| 1. | До 30 лет | 5 | Отсутствие карьерного роста |
| 2. | 30–40 лет | 10 | Отсутствие видимых возможностей для улучшения материального благосостояния |
| 3. | 40–50 лет | 30 | Нестабильность, отсутствие уверенности в завтрашнем дне |
| 4. | 50–60 лет | 55 | Не предоставление бесплатных путевок на лечение |
| | Итого: | 100 | |
| <i>Половой сегмент</i> | | | |
| 1. | Мужчины | 70 | Отсутствие видимых возможностей для улучшения материального благосостояния |
| 2. | Женщины | 30 | Нестабильность, отсутствие уверенности в завтрашнем дне |
| | Итого: | 100 | |

- формирование честной, ясной и прозрачной системы оплаты труда.
2. Создать систему кадровой ротации персонала, с целью предоставления возможностей для профессионального и карьерного роста квалифицированному персоналу.
 3. Сформировать чувство уверенности в завтрашнем дне у сотрудников компании, путем:
 - ведения ясной, честной, понятной и открытой кадровой политики, направленной на поощрение наиболее производительного персонала и избавление от лентяев, пьяниц и т. д.;
 - широкого освещения перед сотрудниками успехов, достигнутых предприятием, и поставкой целей для дальнейшего его развития;
 - формирования дифференцированной системы социальных гарантий, предусматривающей выделение льготных путевок на лечение пожилым сотрудникам, путевок в базы отдыха прочим сотрудникам, предоставление возможности посещения спортивных залов молодым работникам предприятия и т. д. в зависимости от предпочтений и нужд конкретного сотрудника.

Третий этап: анализ внутренних возможностей

Начинаем с проведения посегментного опроса персонала с целью выяснения их мнения, предложений и пожеланий относительно совершенствования HR-процедур.

Кроме того, необходимо добиться, чтобы каждый руководитель провел совещание со своими подчиненными, выяснив, что сами сотрудники хотели бы изменить в существующей HR-системе. Для проведения подобного анализа можно также пригласить внешних консультантов или специалистов из смежных отраслей.

Результаты опроса сотрудников ОАО «Альфа-Стрела» на тему преобразований в компании представлены в табл. 16. (Отмечу, что данные табл. 16 должны согласовываться с ответами сотрудников, запечатленными в табл. 15. В противном случае, это будет свидетельствовать о недостоверности полученной информации и

Таблица 16
Результаты по сегментному опросу
персонала компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Группы | % | Предложения сотрудников компании |
|---------------------------|--------------|-----|---|
| <i>Сегмент категорий</i> | | | |
| 1. | Руководители | 10 | Изменение системы ежемесячного премирования на квартальное премирование по результатам работы за квартал. При этом в случае достижения отличных результатов конкретным сотрудником размер его премии возрастает по сравнению с системой ежемесячного премирования |
| 2. | Специалисты | 20 | Создание системы развития персонала, предусматривающей выявление наиболее эффективных и перспективных сотрудников, их обучение, предоставление им возможностей профессионального и карьерного роста |
| 3. | Служащие | 1 | Повышение информированности персонала о результатах работы компании за отчетный период и ее положении на рынке |
| 4. | Рабочие | 69 | Разработка системы предоставления гибкого социального пакета |
| | Итого: | 100 | |
| <i>Возрастной сегмент</i> | | | |
| 1. | До 30 лет | 5 | Создание кадрового резерва |
| 2. | 30–40 лет | 10 | Создание дополнительного фонда премирования персонала компании за достижение плановых показателей (в случае недостижения целевых показателей премия соответствующему подразделению не выплачивается) |
| 3. | 40–50 лет | 30 | Формирование пакета социальных гарантий и льгот, предоставляемых предприятием сотруднику предпенсионного и пенсионного возраста |
| 4. | 50–60 лет | 55 | Предоставление бесплатных путевок на лечение |
| | Итого: | 100 | |

Таблица 16 (окончание)

| № | Группы | % | Предложения сотрудников компании |
|------------------------|---------|-----|--|
| <i>Половой сегмент</i> | | | |
| 1. | Мужчины | 70 | Изменение системы оплаты труда с повременной на сдельную |
| 2. | Женщины | 30 | Формирование пакета социальных гарантий и льгот, предоставляемых предприятием женщинам — сотрудницам предприятия |
| | Итого: | 100 | |

необходимости ее перепроверки.) Задачи реорганизации внутренних HR-систем компании ОАО «Альфа-Стрела», сформулированные нами на предыдущем этапе (на основе выявленных причин неудовлетворенности персонала), должны найти свое развитие в виде более конкретных мероприятий (табл. 16).

На данном этапе определяем финансовые возможности компании на реализацию HR-мероприятий. Иными словами, составляем бюджет, требуемый на решение вопросов, связанных с персоналом. В данном случае нам необходимо провести примерные расчеты того, в какую сумму выльются затраты на реализацию новых HR-процедур. Пример подобного расчета приведен в табл. 17. Стоит отметить, что по каждой статье вычисления средств могут быть громоздкими, также размер расходов по каждому преобразованию будет различным.

Таким образом, предварительные расчеты говорят о том, что внедрение в жизнь новых, усовершенствованных внутренних HR-процедур потребует от предприятия затрат, равных 8 960 тыс. руб.

Четвертый этап: анализ внешних возможностей

Здесь мы сосредотачиваемся на анализе действий конкурентов или других компаний. Цель — понять, из каких сегментов каких сотрудников могут переманить конкуренты, и подумать, каким образом их можно удержать.

Получить данную информацию непросто. Но возможно, используя неофициальные источники информации, в том числе сведе-

Таблица 17
 Плановый расчет затрат для осуществления изменений во внутренних HR-процедурах
 компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Предлагаемое изменение HR-процесса | Пояснение к расчету | Сумма, тыс. руб. в год |
|----------|--|--|-----------------------------------|
| 1. | Изменения системы премирования — ежемесячные премии заменить квартальными (по результатам работы за квартал) | На основе проведенного анализа работы компании за прошлые периоды следует ожидать в случае выполнения плановых показателей персоналом фонд оплаты труда при новой системе не должен вырасти более чем на 10% | 540 |
| 2. | Создание системы развития персонала, предусматривающей выявление наиболее перспективных и эффективных сотрудников, их обучение, предоставление возможностей для профессионального и карьерного роста | Результаты предыдущей аттестации показали, что на данный момент на предприятии есть 15 чел., которых можно выдвинуть на повышение в должности. Средние затраты на обучение одного сотрудника составят 30 тыс. руб. | 450 |
| 3. | Повышение информированности персонала о результатах работы компании за отчетный период и ее положении на рынке | В данном случае необходимо выделить помещение и оборудовать его, поскольку на предприятии отсутствует актовый зал для собраний. Сумма расходов соответствует смете расходов на ремонт помещения; затраты на заработную плату собственного специалиста, проводящего информационные обзоры, можно не учитывать | 600 |
| 4. | Разработка гибкой системы социальных льгот и гарантий | Количество работающих пенсионеров и людей предпенсионного возраста составляет 301 чел., средняя стоимость путевки в санаторий — 20 тыс. руб. | 6 020 |

Таблица 17 (окончание)

| № | Предлагаемое изменение HR-процесса | Пояснение к расчету | Сумма, тыс. руб. в год |
|----------|--|--|-------------------------------|
| 5. | Создание дополнительного фонда премирования персонала компании для выплат за достижение плановых показателей | С учетом финансового состояния компании выделение дополнительного фонда премирования возможно в размере 20% от фонда оплаты труда | 1 080 |
| 6. | Изменение системы оплаты труда — временную заменить сдельной | Анализ выработки продукции за прошлый период, а также предварительные расчеты показали, что такое изменение системы оплаты труда вызовет увеличение фонда оплаты труда на 5% | 270 |
| | Итого: | | 8 960 |

ния, получаемые во время проведения собеседования с потенциальными сотрудниками компании.

Результаты подобного анализа, проведенного для ОАО «Альфа-Стрела», представлены в табл. 18.

Данные таблицы говорят о том, что у ОАО «Альфа-Стрела» высокие шансы быстро потерять квалифицированную часть своего персонала. По сегменту категорий у нашей компании нет конкурентных преимуществ, по возрастному сегменту есть шанс удержать сотрудников в возрасте до 30 лет с помощью предоставления им хороших возможностей для карьерного роста и работников в возрасте 40–50 лет за счет того, что компания в финансовом плане является стабильной. Особые опасения у ОАО «Альфа-Стрела» вызывает то, как можно удержать хороших специалистов из категории рабочих, поскольку компания не обладает видимыми преимуществами для данного сегмента работников, а у конкурента они есть, и кроме этого он остро нуждается в персонале!

Пятый этап: генерация идей

На данном этапе работы необходимо сформулировать 2–3 новых HR-решения для каждого HR-процесса, подлежащего усовершенствованию. В табл. 19 приведены результаты данного мероприятия.

Итогом данного этапа являются сформулированные идеи по модернизации каждого HR-процесса, которые могут, по мнению экспертов, решить поставленные задачи.

Шестой этап: отбор идей

На данном этапе мы должны критически рассмотреть и отобрать самые жизнеспособные и эффективные идеи по совершенствованию HR-процессов. Данное мероприятие можно проводить с привлечением сторонних или внутренних экспертов, с помощью опросов, локального тестирования и т. д. В результате вышеописанных действий (анализа предложенных вариантов решений и отказа от заведомо не состоятельных по тем или иным причинам) наша таблица идей стала выглядеть следующим образом (табл. 19) (курсивом обозначены принятые идеи).

Таблица 18
Результаты анализа внешнего конкурентного HR-окружения компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Сегменты | % | Конкуренты | Преимущество нашего конкурента | Наше конкурентное преимущество | Примечание |
|---------------------------|-----------------|------------|--------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <i>Сегмент категорий</i> | | | | | | |
| 1. | Руководители | 10 | ОАО «Альфа-Сервис» | Хороший социальный пакет | | |
| 2. | Специалисты | 20 | ОАО «Альфа-Сервис» | Более высокий уровень оплаты труда | | |
| 3. | Служащие | 1 | ОАО «БОТ» | Хороший социальный пакет | | |
| 4. | Рабочие | 69 | ОАО «Гриф» | Комфортные условия труда | | Конкурент остро нуждается в персонале |
| | Итого: | 100 | | | | |
| <i>Возрастной сегмент</i> | | | | | | |
| 1. | До 30 лет | 5 | ОАО «Альфа-Сервис» | | Перспективы карьерного роста | |
| 2. | 30–40 лет | 10 | ОАО «Альфа-Сервис» | Более высокий уровень оплаты труда | | |
| 3. | 40–50 лет | 30 | ОАО «БОТ» | | Стабильность работы компании | |
| 4. | 50–60 лет | 55 | ОАО «Гриф» | Хороший социальный пакет | | |
| | Итого: | 100 | | | | |

Таблица 18 (окончание)

| № | Сегменты | % | Конкуренты | Преимущество нашего конкурента | Наше конкурентное преимущество | Примечание |
|------------------------|-----------------|------------|--------------------|---|---------------------------------------|-------------------|
| <i>Половой сегмент</i> | | | | | | |
| 1. | Мужчины | 70 | ОАО «Альфа-Сервис» | | | |
| 2. | Женщины | 30 | ОАО «Гриф» | Предоставление дополнительных дней к отпуску сотрудникам, имеющим детей до 10 лет | | |
| | Итого: | 100 | | | | |

Таблица 19
 Формулирование решений по совершенствованию внутренних HR-процессов компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Предлагаемое изменение HR-процесса | Варианты |
|----|---|---|
| 1. | Изменение системы премирования — ежемесячные премии заменить квартальными (по результатам работы за квартал) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Установить зависимость премирования для всего персонала компании от достижения плановой величины рентабельности производства за отчетный период 2. <i>Часть премии выплачивать за достижение производственных показателей, определенных для каждого подразделения, часть — за достижение общего показателя рентабельности</i> 3. Проводить выплату премии за достижение индивидуальных показателей, подлежащих премированию 4. Установить зависимость премирования для всего персонала компании от достижения плановой величины объема продаж за отчетный период 5. Часть премии выплачивать за достижение индивидуальных показателей, определенных для каждого сотрудника, часть — за достижение общего показателя рентабельности производства или продаж |
| 2. | Создание системы развития персонала, предусматривающей выявление наиболее перспективных и эффективных сотрудников, их обучение, и предоставления им возможностей для профессионального и карьерного роста | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Выявление эффективных сотрудников посредством аттестации, обучение и зачисление их в кадровый резерв, обучение с перспективной назначением их на высшую должность (или новую) должность</i> 2. Выявление эффективных сотрудников посредством оценки конкретных результатов профессиональной деятельности и предоставление им возможности занять высшую (или новую) должность и обучения в будущем 3. Обязательное обучение всего персонала с последующим, предложением перспективным кандидатам новых должностей 4. Проведение ротации 5. Назначение на высшую должность желающих сотрудников авансом «на вырост» с последующей оценкой эффективности их работы |

Таблица 19 (продолжение)

| № | Предлагаемое изменение HR-процесса | Варианты |
|----|--|--|
| 3. | Повышение информированности персонала о результатах работы компании за отчетный период и ее положении на рынке | <p><i>1. Проведение специальных информационных семинаров для персонала компании сотрудниками отдела управления персоналом</i></p> <p>2. Создание информационных обзоров руководителями подразделений для своих подчиненных</p> <p>3. Рассылка специальных информационных электронных писем по подразделениям</p> <p>4. Вывешивание информации на стендах о результатах работы компании</p> <p>5. Распространение информационных буклетов среди персонала компании</p> |
| 4. | Разработка гибкой системы социальных льгот и гарантий | <p>1. Наполнение социального пакета и перечень предоставляемых социальных услуг зависят от возраста сотрудников компании, их пола и стажа работы на предприятии</p> <p><i>2. Наполнение социального пакета и перечень предоставляемых социальных услуг для каждого сотрудника определяется результатами его профессиональной деятельности</i></p> <p>3. Наполнение социального пакета и перечень предоставляемых социальных услуг фиксирован для каждой должности</p> <p>4. Наполнение социального пакета и перечень предоставляемых социальных услуг определяется стажем работы сотрудника на предприятии</p> |

Таблица 19 (окончание)

| № | Предлагаемое изменение HR-процесса | Варианты |
|----|--|---|
| 5. | Создание дополнительного фонда премирования персонала компании для выплат за достижение плановых показателей | <p>1. Размер выплачиваемой премии из дополнительного фонда премирования соответствует тарифным ставкам в случае выполнения плановых показателей</p> <p>2. <i>Денежные средства из дополнительного фонда премирования распределяются между сотрудниками в зависимости от их степени участия в достижении плановых показателей</i></p> <p>3. Денежные средства из дополнительного фонда премирования распределяются между сотрудниками в зависимости от их индивидуальных результатов работы</p> <p>4. Денежные средства из дополнительного фонда выплачиваются только в случаях особых производственных достижений</p> |
| 6. | Изменение системы оплаты труда — временную замещать сдельной | <p>1. <i>Применить сдельно-премиальную систему оплаты труда</i></p> <p>2. В зависимости от объема выработки готовой продукции и единых расценок за определенный труд определяется размер фонда оплаты труда, денежные средства которого распределяются между всеми работниками подразделения</p> <p>3. Применить сдельную систему оплаты труда</p> |

Этап седьмой: развитие идей

Определенные как жизнеспособные идеи по совершенствованию HR-процессов компании теперь должны быть продуманы до мелочей, в процессе чего ряд подходов также будут «отмечены» как неприменимые в условиях компании ОАО «Альфа-Стрела». Не стану загружать читателя излишними в данном случае объяснениями, почему были выбраны те или иные направления работ, скажу лишь, что в результате детальной проработки в виде создания «Положений...» и «Регламентов...» наиболее адекватными для нашей компании были признаны решения, представленные в табл. 20.

Этап восьмой: разработка концепции

Теперь создаем Регламенты и Положения для «новых» HR-систем. Чтобы излишне не загружать читателя информацией, приведем только самые основные Положения по различным HR-решениям.

Положение о премировании персонала компании ОАО «Альфа-Стрела»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение регулирует систему материального стимулирования сотрудников ОАО «Альфа-Стрела», направленную на повышение эффективности производственной деятельности компании.

1.2. Настоящее Положение вводится в действие в целях усиления материальной заинтересованности сотрудников ОАО «Альфа-Стрела» в улучшении производственных показателей и трудовой дисциплины.

1.3. Источником премирования сотрудников ОАО «Альфа-Стрела» является себестоимость продукции.

1.4. Показатели и размеры премирования сотрудников по результатам производственной деятельности приведены в Приложении 1.

1.5. Перечень производственных упущений, за которые сотрудники ОАО «Альфа-Стрела» могут лишаться премии полностью или частично, приведен в Приложении 2.

Таблица 20
 Оптимальные решения по совершенствованию внутренних HR-процессов компании ОАО «Альфа-Стрела», выбранные по итогам реализации этапа «Отбор идей»

| № | Предлагаемое изменение HR-процесса | Варианты |
|----|---|--|
| 1. | Изменение системы премирования — ежемесячные премии заменить квартальными (по результатам работы за квартал) | Часть премии выплачивать за достижение производственных показателей, определенных для каждой должности, профессии, части — за достижение общего показателя рентабельности производства |
| 2. | Создание системы развития персонала, предусматривающей выявление наиболее перспективных и эффективных сотрудников, их обучение, предоставление им возможностей для профессионального и карьерного роста | Выявление наиболее эффективных сотрудников посредством аттестации, зачисление их в кадровый резерв, обучение с перспективой назначения их на высшую должность (или новую) должность |
| 3. | Повышение информированности персонала о результатах работы компании за отчетный период и ее положении на рынке | Проведение специальных информационных семинаров сотрудниками отдела управления персоналом |
| 4. | Разработка гибкой системы социальных льгот и гарантий | Наполнение социального пакета и перечень предоставляемых услуг для каждого сотрудника определяется результатами его профессиональной деятельности |
| 5. | Создание дополнительного фонда премирования персонала компании для выплат за достижение плановых показателей | Денежные средства из дополнительного фонда премирования распределяются между сотрудниками в зависимости от их степени участия в достижении плановых показателей |
| 6. | Изменение системы оплаты труда — временную заменить сдельной | Применить сдельно-премиальную систему оплаты труда |

1.6. Премирование осуществляется в соответствии со сроками, указанными в Приложении 3.

2. Материальное вознаграждение

2.1. Материальное вознаграждение сотрудников ОАО «Альфа-Стрела» выплачивается в зависимости от выполнения основных производственных показателей деятельности предприятия по итогам работы за квартал. Максимальный размер премии, начисляемой за квартал по показателям финансовой и производственной деятельности, составляет 50%.

2.2. Премия за выполнение производственных норм начисляется лишь при достижении показателя «Достижение планового уровня рентабельности» работы предприятия.

2.3. Размер премии за достижение показателя «Достижение планового уровня рентабельности» для всего персонала компании составляет 25% от суммы месячного должностного оклада за фактически отработанное время.

2.4. Показатель «Достижение планового уровня рентабельности» рассчитывается как отклонение (B) фактически достигнутого уровня рентабельности производства и планового уровня.

2.5. Условия выплаты вознаграждения за достижение показателя «Достижение планового уровня рентабельности» — табл. 21.

Таблица 21

Условия выплаты вознаграждения за достижение показателя «Достижение планового уровня рентабельности»

| Наименование показателя | Базовый размер выплат по данному показателю | Корректирующий показатель, K | Условие применения корректирующего показателя, K | Размер вознаграждения |
|---|---|--------------------------------|--|---|
| Достижение планового уровня рентабельности производства | 25% | $K = 1$ $K = 0$ | $B \geq 0$ $B < 0$ | $W \times K \times$ Размер должностного оклада $\times T$ |

2.6. Размеры премии за достижение показателей находятся в зависимости от результатов производственной деятельности каждого структурного подразделения компании ОАО «Альфа-Стрела» и функций, возложенных на руководителя, курирующего конкретное структурное подразделение; составляют 25% от суммы месячного должностного оклада за фактически отработанное время.

2.7. Если показатель «Достижение планового уровня рентабельности» по итогам квартала не достигается, но это происходит в течение полугодия, премия выплачивается в размере 30% от установленного значения по результатам производственной деятельности.

2.8. Вознаграждение не выплачивается персоналу, состав которого определяется генеральным директором ОАО «Альфа-Стрела» (вне зависимости от выполнения показателей, указанных в Приложении 1), в случае наличия несчастного случая на производстве со смертельным исходом, подтвержденного Актом о несчастном случае на производстве по форме Н-1 в квартале.

2.9. Генеральный директор ОАО «Альфа-Стрела» вправе уменьшить размер квартального вознаграждения за упущения и нарушения в соответствии с перечнем, указанным в Приложении 2.

2.10. Генеральный директор вправе увеличить размер квартального вознаграждения отдельным работникам с учетом объема и сложности выполненных ими работ на 10%.

2.11. Факт не начисления или снижения размера квартального вознаграждения с указанием причин оформляется приказом.

3. Порядок выплаты материального вознаграждения

3.1. Руководители подразделений предоставляют документы, подтверждающие выполнение или невыполнение показателей, наличие или отсутствие депремирующих обстоятельств, в срок не позднее, чем за 5 дней после окончания соответствующего квартала в расчетную часть бухгалтерии ОАО «Альфа-Стрела» по форме, представленной в Приложении 3.

3.2. Оценка выполнения показателей производится по принципу: «да-нет», объяснения причин, приведших к невыполнению показателя, не учитываются.

3.3. Расчетная часть бухгалтерии ОАО «Альфа-Стрела» в срок не позднее, чем за 2 дня после предоставления документов составляет проект приказа о начислении квартального вознаграждения и передает его для рассмотрения генеральному директору ОАО «Альфа-Стрела».

3.4. Премия начисляется согласно тарифу оплаты труда с учетом доплат в соответствии с действующим законодательством за фактически отработанное время.

3.5. Работникам, проработавшим неполный период, в связи с призывом на службу в Вооруженные Силы РФ, переводом на другую работу, поступлением в учебные заведения, уходом на пенсию, окончанием трудового договора, увольнением по сокращению штатов и другим уважительным причинам, выплата премии производится за фактически отработанное время в отчетном периоде.

3.6. Работникам, уволившимся по собственному желанию и проработавшим неполный отчетный период, премия не начисляется.

3.7. Работнику, принятому на работу с испытательным сроком, в случае расторжения трудового договора по причине признания его не выдержавшим испытание, премия не начисляется.

3.8. Премия не начисляется полностью работникам:

- совершившим прогул (отсутствующим на работе более четырех часов непрерывно), появившимся на работе в состоянии алкогольного и наркотического опьянения;
- совершившим хищения по месту работы;
- при привлечении к административной или уголовной ответственности за хулиганство, а также за правонарушение, связанное с распитием алкогольной продукции и появлением в общественных местах в состоянии алкогольного и наркотического опьянения.

Девятый этап: тестирование

Целью данного этапа является проведение тестирования усовершенствованных HR-систем. В компании ОАО «Альфа-Стрела» оное осуществлялось в отдельно взятых ее подразделениях. Способы тестирования, а также полученные результаты представлены в табл. 22.

Итоги тестирования показали, что выбранные нами HR-процедуры жизнеспособны и дают ожидаемые результаты, и при этом положительно влияя на эффективность производства.

Десятый этап: программа запуска

На данном этапе был составлен план с указанием конкретных исполнителей и сроков запуска новых HR-процессов (табл. 23).

Одиннадцатый этап: тест-маркет

На данном этапе осуществляется ограниченный «ввод в эксплуатацию» разработанных или усовершенствованных HR-процедур. Что касается нашего случая с компанией ОАО «Альфа-Стрела» ввиду того, что на этапе «Тестирование» были получены хорошие результаты, от дополнительного тестирования было решено отказаться.

Двенадцатый этап: коммерческий запуск

В рамках данного этапа происходит запуск в работу новых HR-систем на всем предприятии. Напомним, здесь важно утвердить новые регламенты и положения и привлечь персонал исполнять их. Для этого проводим информационные совещания с руководителями подразделений, которые в дальнейшем будут контролировать выполнение и следование вышеуказанным правилам, и разрабатываем систему контроля реализации новых HR-систем.

Итак, нами была разработана система внутренних HR-решений, направленная на удержание работающего квалифицированного персонала в каждом сегменте, а также на привлечение (переманивание у конкурентов) талантливых сотрудников. Это было подтверждено проведенной оценкой, методика которой была приведена в главе «Как оценить силу HR-бренда, или “Не рублем единым...”».

Таблица 22
 Результаты тестирования новых HR-систем компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Предлагаемое изменение HR-процесса | Каким образом производилось тестирование | Результат тестирования (по данным опроса) |
|----|---|--|---|
| 1. | Изменение системы премирования — ежемесячные премии заменить квартальными (по результатам работы за квартал) | Апробирована система квартального премирования в производственном цехе № 1 | Производительность труда работников данного подразделения возросла на 8%; количество лояльных предпрятино стало на 30% больше |
| 2. | Создание системы развития персонала, предусматривающей выявление наиболее перспективных и эффективных сотрудников, их обучение, предоставление им возможностей для профессионального и карьерного роста | Апробирована система развития персонала в планово-экономическом отделе (выбор был сделан не случайно: в данном подразделении работает наибольшее количество молодых и перспективных сотрудников) | Лояльность сотрудников данного подразделения выросла на 7,4% |
| 3. | Повышение информированности персонала о результатах работы компании за отчетный период и ее положении на рынке | Проведены пробные информационные семинары в производственных цехах № 1, 2 | Осведомленность сотрудников данного подразделения о состоянии дел в компании повысилась на 60%; лояльность возрасла на 15% |
| 4. | Разработка гибкой системы социальных льгот и гарантий | Апробирована система в производственно-техническом отделе (также выбор был не случайным: в данном подразделении занято наибольшее количество сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста) | Лояльность сотрудников данного подразделения повысилась на 25% |

Таблица 22 (окончание)

| № | Предлагаемое изменение HR-процесса | Каким образом производилось тестирование | Результат тестирования (по данным опроса) |
|----|--|--|--|
| 5. | Создание дополнительного фонда премирования персонала компании для выплат за достижение плановых показателей | Система апробирована в производственном цехе № 2 | Производительность труда работников данного подразделения увеличилась на 5%; количество лояльных сотрудников стало на 36% больше |
| 6. | Изменение системы оплаты труда — временную заменить сдельной | Система апробирована во вспомогательном цехе № 3 | Производительность труда работников данного подразделения выросла на 9%; количество лояльных сотрудников стало на 26% больше |

| № | Предлагаемое изменение HR-процесса | Срок ввода | Ответственный исполнитель |
|----|--|---------------|---|
| 1. | Изменение системы премирования — ежемесячные премии заменить квартальными (по результатам работы за квартал) | 01.07.2008 г. | Начальник отдела организации труда и заработной платы, руководитель подразделения |
| 2. | Ввод в работу системы развития персонала, предусматривающей выявление наиболее эффективных и перспективных сотрудников, их обучение, предоставление им возможностей для профессионального и карьерного роста | 01.07.2008 г. | Начальник отдела управления персоналом, руководитель подразделения |
| 3. | Повышение информированности персонала о результатах работы компании за отчетный период и ее положении на рынке | 01.07.2008 г. | Начальник отдела управления персоналом, руководитель подразделения |
| 4. | Ввод в работу системы социальных льгот и гарантий | 01.07.2008 г. | Начальник отдела организации труда и заработной платы, руководитель подразделения |
| 5. | Ввод в работу системы дополнительного премирования персонала компании для выплат за достижение плановых показателей | 01.07.2008 г. | Начальник отдела организации труда и заработной платы, руководитель подразделения |
| 6. | Изменение системы оплаты труда — повременную заменить сдельной | 01.07.2008 г. | Начальник отдела организации труда и заработной платы, руководитель подразделения |

Не буду приводить громоздкие расчеты, продемонстрирую лишь полученные результаты работы внутреннего HR-брендинга (табл. 24).

Данные приведенной таблицы демонстрируют, что персонал компании стал более доволен условиями труда (по всем показателям, характеризующим степень удовлетворенности местом работы, наблюдается прирост). Более всех увеличилась сумма баллов по показателю «Удовлетворенность условиями труда», что связано с целенаправленно реализованными мероприятиями по повышению в области охраны труда, организации рабочих мест и т. д. Самый низкий прирост наблюдается по показателю «Престижность работы в данной компании».

Подводя итоги, можно сказать, что наша задача по формированию внутреннего HR-бренда была решена. Конечно, совершенству нет предела, над лояльностью персонала компании необходимо продолжать работу. Не стоит относиться к мероприятиям по созданию и внедрению HR-бренда как к разовой акции, пусть даже успешно проведенной, и тут же забытой. Только не прекращающийся мониторинг и процесс улучшений внутренних HR-процессов позволит добиться хороших результатов в HR-брендинге.

Теперь переходим к подготовке и реализации мероприятий по внешнему HR-брендингу. Также воспользуемся уже приведенным в данной книге алгоритмом.

Этап первый: Initial Idea (начальная идея)

На данном этапе было реализовано следующее:

1. Определены цели внешнего HR-бренда.

ОАО «Альфа-Стрела» активно развивается, захватывая рынки в новых регионах страны. Вследствие этого компания остро нуждается в специалистах — как технических специальностей, так и в области маркетинга и продаж. Также данная потребность обусловлена и высокой текучестью персонала (по причине неудовлетворенности сотрудников своей работой). Кроме этого, отсутствие действующей в фирме системы оценки эффективности работников и актуальность проблемы избавления от неэффективных или набранных «не к месту» людей

Таблица 24
Сравнительные данные результатов ранжирования показателей удовлетворенности работы в компании ОАО «Альфа-Стрела» экспертами до и после реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу

| № | Наименование показателя | Сумма баллов, поставленных экспертами до HR-брендинга | Сумма баллов, поставленных экспертами после HR-брендинга | Отклонение | |
|-----|--|---|--|------------|------|
| | | | | баллы | % |
| 1. | Надежность компании и уверенность в завтрашнем дне | 462 | 481 | 19 | 4,0 |
| 2. | Удовлетворенность уровнем оплаты труда | 382 | 401 | 19 | 4,7 |
| 3. | Перспективы развития профессионального и карьерного роста | 376 | 405 | 29 | 7,2 |
| 4. | Инновационность компании | 312 | 325 | 13 | 4,0 |
| 5. | Профессионализм коллектива компании | 452 | 479 | 27 | 5,6 |
| 6. | Удовлетворенность условиями труда | 341 | 381 | 40 | 10,5 |
| 7. | Социальные гарантии | 349 | 368 | 19 | 5,2 |
| 8. | Соблюдение законности и честности по отношению к сотрудникам | 306 | 324 | 18 | 5,6 |
| 9. | Пrestижность работы в данной компании | 419 | 425 | 6 | 1,4 |
| 10. | Сплоченность коллектива и привлекательность корпоративной культуры | 402 | 417 | 15 | 3,6 |

также вынуждают компанию к поиску нового и более конкретного (с определенным опытом работы и квалификацией) персонала.

2. Проведено исследование состояния рынка труда по части внешнего HR-брендинга конкурентов. Результаты представлены в табл. 25.

Кроме того, был изучен вопрос отношения к компании ОАО «Альфа-Стрела» с точки зрения потребителей и потенциальных работников. Результаты:

- компания хорошо известна жителям города, узнаваем и ее логотип;
- хорошо известны бренды компании;
- в сознании жителей города она ассоциируется с успешной отечественной компанией-товаропроизводителем, которая, однако, является крайне непривлекательной для потенциального работника как работодатель!

Данное исследование проводилось посредством массовых опросов жителей города, при этом респонденты подбирались из различных районов города, а также различных социальных и возрастных слоев, что позволяет говорить об определенной достоверности полученных данных.

Второй этап: Essence (суть)

На основе проведенного выше анализа состояния рынка труда и внешних HR-действий конкурентов на данном этапе были сформированы основные направления разработки внешнего HR-брендинга или главные HR-преимущества компании ОАО «Альфа-Стрела», на которых надо будет акцентировать внимание в будущем потенциальных работников (табл. 26).

Третий этап: Naming (имя)

В нашем примере необходимо было разработать HR-логотип и HR-слоган компании, которые бы говорили о заботливом отношении к персоналу. HR-логотип компании предстояло использовать в рекламных акциях и на бланках документов.

Таблица 25
 Результаты анализа действий конкурентов по внешнему HR-брендингу

| № | Сегмент | % | Конкуренты | Преимущество нашего конкурента | Внешние PR-действия |
|--------------------------|----------------|----------|--------------------|---------------------------------------|---|
| <i>Сегмент категорий</i> | | | | | |
| 1. | Руководители | 10 | ОАО «Альфа-Сервис» | Хороший социальный пакет | Целевые телевизионные передачи о компании, в которых подчеркивается высокий уровень оплаты труда специалистов и предоставление широкого спектра социальных гарантий и услуг своим сотрудникам |
| 2. | Специалисты | 20 | ОАО «Альфа-Сервис» | Более высокий уровень оплаты труда | |
| 3. | Служащие | 1 | ОАО «БОТ» | Хороший социальный пакет | Социальная реклама компании на телевидении |
| 4. | Рабочие | 69 | ОАО «Гриф» | Лучшие условия труда | Бегающая строка на телевидении |
| | Итого: | 100 | | | |

Таблица 26
Возможные конкурентные HR-преимущества компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Сегмент | Конкуренты | Преимущество нашего конкурента | Возможные конкурентные преимущества ОАО «Альфа-Стрела» |
|----------|----------------|--------------------|---------------------------------------|---|
| 1. | Руководители | ОАО «Альфа-Сервис» | Хороший социальный пакет | Предоставление возможностей решать нестандартные задачи Предоставление возможностей карьерного роста и профессионального развития Наличие «золотого парашюта» |
| 2. | Специалисты | ОАО «Альфа-Сервис» | Более высокий уровень оплаты труда | Предоставление возможностей карьерного роста и профессионального развития Расширенный социальный пакет Дружественная рабочая атмосфера |
| 3. | Служащие | ОАО «БОТ» | Хороший социальный пакет | Более высокий уровень оплаты труда Лучшие условия труда Гибкий график работы |
| 4. | Рабочие | ОАО «Гриф» | Лучшие условия труда | Расширенный социальный пакет Более высокий уровень оплаты труда Гибкий график работы |

Итак, созданный HR-логотип компании ОАО «Альфа-Стрела» графически сильно напоминал логотип самой компании — были использованы та же цветовая гамма и тип рисунка (рис. ЦВ1, ЦВ2 на цветной вклейке).

Кроме того, были сочинены HR-слоганы (девизы) для различных, интересных предприятию, категорий работников. Для молодых специалистов: «Мы предоставляем все возможности для блестящего профессионального и карьерного роста». Для профессионалов: «Только у нас Вы сможете в полной мере найти применение своему профессиональному потенциалу». Девиз, адресованный старшему поколению: «Мы гарантируем нашим сотрудникам благополучие и заботу в старости».

Также был создан рекламный буклет, который распространялся в местах массового скопления людей, при проведении промоакций, на конференциях, семинарах и т. д. Его материалы рассылались по электронной почте с предложением о работе потенциальным сотрудникам и раздавались работникам предприятия, чтобы те могли показать его своим друзьям, знакомым, родственникам. Данный рекламный буклет представлен на рис. ЦВ3, ЦВ4 цветной вклейки.

Четвертый этап: Dressing (одежда)

Напомним, что реализация данного этапа подразумевает, по сути дела, создание «упаковки нашего товара» — наших HR-процедур. И подразумевает приведение в порядок внешнего вида помещений отдела кадров, также профессиональное поведение его сотрудников, осуществляющих прием на работу и проводящих собеседование. Итак, реализация данного этапа в компании ОАО «Альфа-Стрела» была произведена следующим образом (табл. 27).

Пятый этап: Tasting (тестирование)

Тестирование в нашем случае выразилось в запуске малобюджетной рекламной кампании на радио, а также раздаче в местах массового скопления людей рекламного буклета, и при проведении промоакций, на конференциях, семинарах, при приеме на работу потенциальным сотрудникам. И по предварительным

Таблица 27
 План мероприятий по реализации этапа «Dressing (одежда)» внешнего HR-брендинга в компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Наименование мероприятия | Исполнитель | Выделенное финансирование, тыс. руб. | Срок |
|----------|---|---|---|------------------|
| 1. | Ремонт помещений отдела персонала | Ремонтно-строительное управление, финансовое управление | 500 | До 01.08.2008 г. |
| 2. | Выделение дополнительных офисных площадей для размещения сотрудников отдела персонала и организации комнаты ожидания | Отдел капитального строительства | – | До 01.08.2008 г. |
| 3. | Закупка мебели и оргтехники для оборудования комнаты ожидания и помещений отдела персоналом | Отдел материально-технического снабжения, финансовое управление | 200 | До 01.08.2008 г. |
| 4. | Установить стенды, на которых будут вывешены образцы заполнения различных форм, а также информация о достижениях компании | Ремонтно-строительное управление, отдел управления персоналом | 50 | До 01.08.2008 г. |
| 5. | Обучение сотрудников отдела персонала (Тренинг «Позитивное общение») | Отдел обучения, финансовое управление | 60 | До 01.08.2008 г. |
| 6. | Обучение сотрудников отдела управления персоналом новым внутренним HR-процессам | Директор по персоналу, начальник отдела обучения персонала | – | До 01.08.2008 г. |
| | Итого: | | 810 | |

оценкам входящий поток кандидатов за два тестовых месяца вырос в среднем на 8%.

Шестой этап: Bible (библия)

Нами был сформирован документ-«библия», который обобщил суть концепции внутреннего и внешнего HR-брендинга.

Седьмой этап: Communication (коммуникация)

В рамках данного этапа была написана программа взаимодействия с потенциальными соискателями на рынке труда, т. е. механизм донесения до них информации о появлении нашего HR-бренда и представление его им (табл. 28).

Восьмой этап: Entrusting (передача)

После усовершенствования условий труда и запуска рекламной кампании HR-бренда на нашем предприятии было организовано «обучение» сотрудников, с целью посвящения в произошедшие изменения в компании, а также донесения информации о преимуществах работы в ОАО «Альфа-Стрела» (табл. 29). Проведение подобной работы стало постоянным видом деятельности сотрудников различных отделов компании.

Девятый этап: Implementation (реализация)

Как уже говорилось ранее, данный этап самый простой в понимании и самый сложный в реализации. Все наши идеи и проекты запускаем в жизнь. Результаты данных воплощений описаны ниже, в соответствующей подтеме — этап анализа. Здесь же отмечу только то, что процесс реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу растянулся на шесть месяцев вместо запланированных двух, также как и реализация мероприятий по внешнему HR-брендингу потребовала больше времени (вместо двух месяцев ушло пять). В качестве основных проблем, тормозящих выполнение запланированных мероприятий, можно выделить:

1. Недостаток финансирования.
2. Молчаливое сопротивление персонала, обусловленное крайним непониманием, чего от него хотят и зачем это все нужно.

Таблица 28
 План мероприятий по продвижению внешнего HR-бренда компании
 ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Наименование мероприятия | Ответственный исполнитель | Выделенное финансирование, тыс. руб. | Срок исполнения |
|----------|---|--|---|------------------------|
| 1. | Создание рекламного видеоролика | Отдел по связям с общественностью, ООО «Про-Реклама» | 500 | 01.08.2008 г. |
| 2. | Запуск на телевидении рекламной кампании | Отдел по связям с общественностью | 1 000 | 01.09.2008 г. |
| 3. | Участие первых лиц компании в телевизионной передаче, посвященной достижениям ОАО «Альфа-Стрела» на рынке | Отдел по связям с общественностью | 600 | 01.09.2008 г. |
| 4. | Подготовка «случайных» уличных интервью с работниками компании | Отдел по связям с общественностью | 300 | 01.09.2008 г. |
| 5. | Создание рекламного аудиоролика | Отдел по связям с общественностью, ООО «Радио-Реклама» | 320 | 01.08.2008 г. |
| 6. | Запуск рекламы на радио | Отдел по связям с общественностью | 620 | 01.09.2008 г. |
| 7. | Создание оригинал-макета рекламных буклетов, их тиражирование | Отдел дизайна | 250 | 01.08.2008 г. |

Таблица 28 (окончание)

| № | Наименование мероприятия | Ответственный исполнитель | Выделенное финансирование, тыс. руб. | Срок исполнения |
|-----|---|--|--------------------------------------|-----------------|
| 8. | Массовая почтовая рассылка и раздача в местах массового скопления людей рекламных буклетов | Отдел маркетинга (интервьюеры) | – | 01.09.2008 г. |
| 9. | Массовая электронная рассылка рекламных буклетов компании | Отдел маркетинга | – | 01.09.2008 г. |
| 10. | Организация уличных промоакций по продвижению HR-бренда компании (конкурсы, розыгрыши, выдача призов) | Отдел маркетинга | 150 | 01.10.2008 г. |
| 11. | Постоянное участие в различных интернет-форумах, посвященных вопросам управления персоналом (скрытая реклама) | Отдел управления персоналом | – | постоянно |
| 12. | Спонсорская программа по финансированию детского праздника, освещаемая в СМИ | Отдел по связям с общественностью | 340 | 01.10.2008 г. |
| 13. | Оформление уличных стендов | Отдел по связям с общественностью, ООО «Стенд» | 140 | 01.10.2008 г. |
| | Итого: | | 4 220 | |

Таблица 29

План разъяснительных бесед с действующим и потенциальным персоналом о преимуществах работы в компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Наименование мероприятия | Исполнитель | Срок |
|----------|---|---|---------------|
| 1. | Информационное занятие о положении компании ОАО «Альфа-Стрела» на рынке | Отдел маркетинга | 01.07.2008 г. |
| 2. | Информационное занятие о перспективах развития компании ОАО «Альфа-Стрела» | Отдел маркетинга, отдел технического перевооружения | 05.07.2008 г. |
| 3. | Информационное занятие об изменениях системы оплаты труда в компании ОАО «Альфа-Стрела» | Отдел управления персоналом | 10.07.2008 г. |
| 4. | Информационное занятие о новшествах в системе нематериального стимулирования в компании ОАО «Альфа-Стрела» | Отдел управления персоналом | 15.07.2008 г. |
| 5. | Информационные занятия о новшествах в системе социального обеспечения компании ОАО «Альфа-Стрела» | Отдел управления персоналом | 20.07.2008 г. |
| 6. | Информационное занятие о преимуществах работы в компании ОАО «Альфа-Стрела». Демонстрация конкурентных HR-преимуществ | Отдел управления персоналом | 25.07.2008 г. |
| 7. | Информационное занятие о перспективах профессионального и карьерного роста в компании ОАО «Альфа-Стрела» | Отдел управления персоналом | 30.07.2008 г. |
| 8. | Информационное занятие по внешним атрибутам HR-бренда и способах его продвижения на рынке труда | Отдел по связям с общественностью | 05.08.2008 г. |

В основном благодаря второй причине реализация HR-брендинговых мероприятий и затянулась в общей сложности на полгода. И могло растянуться на еще больший срок, если бы не постоянные информационные беседы с целью разъяснения, получения ответов на вопросы, проводимые отделом персонала с живым участием первых лиц компании.

Итак, мероприятия по HR-брендингу были реализованы, теперь необходимо оценить, насколько успешно они были осуществлены, какие результаты принесли компании. Переходим к рассмотрению последнего этапа.

Десятый этап: Analysis (анализ)

После претворения в жизнь разработанной нами концепции HR-брендинга был проведен всесторонний анализ полученных результатов. Исследования проводились спустя год. Соответственно и затраты (за исключением единовременных) принимались за отчетный период — год. Данное решение было принято с целью более достоверной оценки полученного эффекта, т. е. тогда, когда все процессы уже заработали и стали приносить стабильный экономический эффект.

Начнем рассмотрение мероприятий данного этапа с оценки экономической эффективности HR-брендинга.

Напомним, экономический эффект от HR-брендинга определяется как разница между экономическим эффектом от проведенных мероприятий и затратами на их осуществление:

$$S_{hr} = S_{эф} - S_3,$$

где: S_{hr} — экономический эффект от HR-брендинга; $S_{эф}$ — суммарный экономический эффект от реализации мероприятий по HR-брендингу; S_3 — суммарные затраты на реализацию мероприятий по HR-брендингу.

Затраты на реализацию мероприятий по HR-брендингу S_3 определяются как:

$$S_3 = S_{рек} + S_{зп} + S_{мп} + S_p,$$

где: $S_{рек}$ — затраты на продвижение внешнего HR-бренда компании ОАО «Альфа-Стрела» (плановые значения приведены в табл. 28); $S_{зп}$ — прирост затрат, связанный с повышением зарплат

сотрудникам в рамках мероприятий по внутреннему HR-брендингу (плановые значения приведены в табл. 17); S_p — расходы на мероприятия по реализации этапа «Dressing (одежда)» внешнего HR-брендинга (плановые значения приведены в табл. 27). Расчетные (плановые) значения приведены в соответствующих таблицах, но поскольку мы оцениваем реальный (фактический) эффект, то и значения показателей мы взяли фактические. В нашем случае они получились сопоставимыми с плановыми (табл. 30).

Суммарный экономический эффект от HR-брендинга ($S_{эф}$) в свою очередь вычисляется по формуле:

$$S_{эф} = S_{пт} + S_{yш} + S_{сб} + S_{п} + S_o + S_{опт},$$

где: $S_{пт}$ — увеличение выработки готовой продукции в результате повышения производительности труда, руб.; $S_{yш}$ — повышение выработки готовой продукции после укомплектования штата, руб.; $S_{сб}$ — снижение брака готовой продукции вследствие формирования сплоченного коллектива профессионалов, руб.; $S_{п}$ — снижение затрат на подбор персонала штатными рекрутерами и привлеченными кадровыми агентствами, руб.; S_o — затраты на обучение новых специалистов, руб.; $S_{опт}$ — снижение затрат на оплату труда сотрудникам компании в результате оптимизации численности персонала, которая в свою очередь связана с повышением производительности труда, руб.

Показатель увеличения выработки готовой продукции в результате повышения производительности труда ($S_{пт}$) определяется как:

$$S_{пт} = (\Delta P \times C) = 554 \text{ т} \times 8\,840 \text{ руб./т} = 4\,897\,360 \text{ руб.},$$

где: ΔP — прирост выработки продукции в единицу времени, т; C — цена единицы произведенной продукции, руб./т. В свою очередь ΔP вычисляется по формуле:

$$\Delta P = (P_k - P_n) = (293\,000 \text{ т} - 292\,446 \text{ т}) = 554 \text{ т},$$

где: P_k — выработка готовой продукции в единицу времени после реализации HR-процедур, направленных на повышение мотивации персонала к труду, т; P_n — выработка готовой продукции в единицу времени до начала реализации HR-процедур, направленных на повышение мотивации персонала к труду, т.

Таблица 30
Затраты на реализацию мероприятий по HR-брендингу

| № | Наименование статьи затрат | Плановые, тыс. руб. | Фактические, тыс. руб. | Отклонение, тыс. руб. |
|---|---|------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <i>Затраты, связанные с изменением внутренних HR-процедур компании (S_{зн})</i> | | | | |
| 1. | Затраты, связанные с изменением системы премирования — ежемесячные премии заменились квартальными (по результатам работы за квартал) | 540 | 519 | -21 |
| 2. | Затраты, связанные с созданием системы развития персонала, предусматривающей выявление наиболее перспективных и эффективных сотрудников, их обучение, предоставление им возможностей для профессионального и карьерного роста | 450 | 438 | -12 |
| 3. | Затраты, связанные с повышением информированности персонала о результатах работы компании за отчетный период и ее положении на рынке | 600 | 542 | -58 |
| 4. | Затраты, связанные с созданием новой системы социальных льгот и гарантий | 6020 | 5999 | -21 |
| 5. | Затраты, связанные с созданием дополнительного фонда премирования персонала компании для выплат за достижение плановых показателей | 1080 | 1081 | 1 |
| 6. | Затраты, связанные с изменением системы оплаты труда с повременной на сдельную | 270 | 257 | -13 |
| Итого: | | 8960 | 8836 | -124 |

Таблица 30 (продолжение)

| № | Наименование статьи затрат | Плановые, тыс. руб. | Фактические, тыс. руб. | Отклонение, тыс. руб. |
|---|---|------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <i>Затраты на мероприятия по реализации этапа «Dressing (одежда)» внешнего HR-брендинга (S_p)</i> | | | | |
| 1. | Ремонт помещений отдела персонала | 500 | 497 | -3 |
| 2. | Закупка мебели и оргтехники для оборудования комнаты ожидания и помещений отдела персонала | 200 | 186 | -14 |
| 3. | Установка стендов с образцами заполненных форм, а информацией о достижениях компании | 50 | 45 | -5 |
| 4. | Обучение сотрудников отдела управления персоналом (прохождение тренинга «Позитивное общение») | 60 | 59 | -1 |
| | Итого: | 810 | 787 | -23 |

Таблица 30 (окончание)

| № | Наименование статьи затрат | Плановые, тыс. руб. | Фактические, тыс. руб. | Отклонение, тыс. руб. |
|---|---|------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <i>Затраты на продвижение внешнего HR-бренда компании (S_{рек})</i> | | | | |
| 1. | Создание рекламного видеоролика | 500 | 487 | -13 |
| 2. | Запуск на телевидении рекламной кампании | 1000 | 987 | -13 |
| 3. | Участие первых лиц компании в телевизионной передаче, посвященной достижениям ОАО «Альфа-Стрела» на рынке | 600 | 567 | -33 |
| 4. | Подготовка «случайных» уличных интервью с работниками компании | 300 | 291 | -9 |
| 5. | Создание рекламного аудиоролика | 320 | 318 | -2 |
| 6. | Запуск рекламы на радио | 620 | 621 | 1 |
| 7. | Создание оригинал-макета рекламных буклетов, их тиражирование | 250 | 255 | 5 |
| 8. | Организация уличных промоакций по продвижению HR-бренда компании | 150 | 147 | -3 |
| 9. | Спонсорская программа по финансированию детского праздника, освещаемая в СМИ | 340 | 335 | -5 |
| 10. | Оформление уличных стендов | 140 | 136 | -4 |
| | Итого: | 4 220 | 4144 | -76 |
| | Всего: | 13 990 | 13 767 | -223 |

Показатель повышения выработки готовой продукции в связи с укомплектованием штата ($S_{\text{вш}}$) определяется как:

$$S_{\text{вш}} = n \times \Delta N \times C = 51,826 \text{ т} \times 24 \text{ чел.} \times 8\,840 \text{ руб./т} = \\ = 10\,995\,404,16 \text{ руб.},$$

где: n — норма выработки на 1 чел. в единицу времени, т; ΔN — разница между штатной численностью персонала и фактической (по рабочим профессиям) до реализации мероприятий по HR-брендингу, чел.; C — цена единицы произведенной продукции, руб./т.

Показатель снижения брака готовой продукции вследствие формирования сплоченного коллектива профессионалов ($S_{\text{сб}}$) определяется как:

$$S_{\text{сб}} = \Delta B \times C = 339 \text{ т} \times 8\,849 \text{ руб./т} = 3\,996\,760 \text{ руб.},$$

где: ΔB — снижение брака готовой продукции в единицу времени, т; C — цена единицы произведенной продукции, руб./т.

В свою очередь ΔB определяется как:

$$\Delta B = (B_{\text{к}} - B_{\text{н}}) = 684 \text{ т} - 345 \text{ т} = 339 \text{ т},$$

где: $B_{\text{к}}$ — величина брака готовой продукции в единицу времени после реализации HR-процедур, направленных на повышение мотивации персонала к труду, т; $B_{\text{н}}$ — величина брака готовой продукции в единицу времени до начала реализации HR-процедур, направленных на повышение мотивации персонала к труду, т.

Показатели снижения затрат на подбор персонала штатными рекрутерами и привлеченными кадровыми агентствами ($S_{\text{п}}$) и — снижения затрат на обучение новых специалистов ($S_{\text{о}}$) определяются как:

$$(S_{\text{п}} + S_{\text{о}}) = \Delta k_{\text{тк}} \times H \times S_{\text{по}} = 0,25 \times 548 \text{ чел.} \times 7\,299 \text{ руб./чел.} = \\ = 999\,963 \text{ руб.},$$

где: $\Delta k_{\text{тк}}$ — коэффициент, характеризующий снижение текучести кадров (в нашем случае текучесть персонала составляла 40%, после реализации мероприятий по HR-брендингу стала равна 15%, снижение составляет 5%, соответственно $\Delta k_{\text{тк}} = 0,25$); H — численность персонала предприятия, чел.; $S_{\text{по}}$ — затраты на поиск,

подбор (штатными сотрудниками и с помощью кадровых агентств) и обучение нового сотрудника, руб. на 1 чел.

Показатель снижения затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала, которая в свою очередь была вызвана увеличением производительности труда ($S_{\text{опт}}$) определяется как:

$$S_{\text{опт}} = N \times C_{\text{зпо}} = 42 \text{ ед.} \times 11\,230 \text{ руб./чел.} = 471\,660 \text{ руб.},$$

где: N — количество сокращенных штатных единиц; $C_{\text{зпо}}$ — средняя величина заработной платы, страховых взносов, выплат социального характера и пр. на 1 чел. в мес., руб./чел.

Таким образом, мы определили фактическое суммарное значение экономического эффекта от HR-брендинга (табл. 31).

Таблица 31
Фактическое суммарное значение экономического эффекта от HR-брендинга ($S_{\text{эф}}$)

| № | Наименование статьи | Тыс. руб. |
|----|--|-----------|
| 1. | Увеличение выработки готовой продукции в результате повышения производительности труда | 4 897,36 |
| 2. | Повышение выработки готовой продукции в связи с укомплектованием штата | 10 995,40 |
| 3. | Снижение брака готовой продукции вследствие формирования сплоченного коллектива профессионалов | 2 996,76 |
| 4. | Снижение затрат на подбор персонала штатными рекрутерами и кадровыми агентствами, снижение затрат на обучение новых специалистов | 999,96 |
| 5. | Снижение затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала | 471,66 |
| | Итого: | 20 361,14 |

Теперь, когда все показатели определены, можно вычислить значение экономического эффекта от HR-брендинга:

$$S_{hr} = S_{\text{эф}} - S_3 = 20\,361,14 - 13\,767 = 6\,594,14 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитываем коэффициент рентабельности (S_p):

$$S_p = S_{hr} / S_3 = 659,414 / 13\,767 = 0,479 \times 100 = 47,9\%.$$

Таким образом, в нашем случае экономический эффект составил 6 594,14 тыс. руб. в год, а рентабельность мероприятий по HR-брендингу — 47,9%. Цифры впечатляют, не правда ли?!

С этим определились. Теперь необходимо выяснить и оценить неэкономический, психологический эффект от наших преобразований. То есть понять — выросла ли (и насколько) лояльность персонала компании.

Рассмотрим результаты проведенного исследования. Напомним, что оценка данного качества (лояльности) проводилась «до» и «после» реализации мероприятий по HR-брендингу.

Для осуществления анкетирования была выбрана группа экспертов, в состав которой вошли представители всех категорий работающих в компании, готовых отвечать максимально искренне.

Число экспертов зависит от множества факторов и условий, в частности от важности решаемой проблемы, наличия возможностей и т. п.¹ Напомним формулу определения необходимой численности экспертного состава:

$$H_{э.мин.} = 0,5 \times (3 / ж + 5),$$

где $H_{э.мин.}$ — минимальное количество экспертов; ж — возможная ошибка результатов экспертизы ($0 < ж < 1$).

Принимаем значение достоверности полученного результата равное 97% (т. е. величина погрешности равна 3%), в соответствии с этим минимальное количество экспертов должно быть следующим:

$$H_{э.мин.} = 0,5 \times (3 / 0,03 + 5) = 52,5 \text{ чел.}$$

В результате с помощью анкет было опрошено 52 респондента, представляющих три основные группы: рабочие и служащие (20 чел.); специалисты (20 чел.); руководители структурных подразделений и их заместители (12 чел.).

¹ Мишин В. М. Исследование систем управления. — М.: Юнити, 2003.

Каждому участнику было предложено проранжировать путем присвоения баллов (от 0 до 10, где 1 балл присваивался показателю, которым сотрудник удовлетворен в наименьшей степени, 10 баллов — в наибольшей степени доволен) показатели удовлетворенности работой (они представлены в табл. 32; за основу взяты показатели, упоминаемые нами ранее и отображенные в табл. 7).

Таблица 32

Показатели удовлетворенности работой в компании ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Показатели |
|-----|---|
| 1. | Надежность компании и уверенность в завтрашнем дне |
| 2. | Удовлетворенность уровнем оплаты труда |
| 3. | Перспективы профессионального и карьерного роста |
| 4. | Инновационность компании |
| 5. | Профессионализм коллектива компании |
| 6. | Удовлетворенность условиями труда |
| 7. | Социальные гарантии |
| 8. | Соблюдение законности и честности по отношению к сотрудникам |
| 9. | Престижность работы в данной компании |
| 10. | Сплоченность коллектива и приемлемость корпоративной культуры |

Результаты ранжирования показателей удовлетворенности сотрудниками компании ООО «Альфа-Стрела» до начала реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу приведены в табл. 33.

Далее был проведен качественный и количественный анализ ответов экспертов. Поскольку часто мнения экспертов могут не совпадать, меру согласованности ответов необходимо оценивать количественно с установлением причин несовпадения суждений¹.

¹ Мишин В. М. Исследование систем управления. — М.: Юнити, 2003.

Таблица 33
 Результаты ранжирования показателей удовлетворенности работой сотрудниками компании ОАО «Альфа-Стрела» до начала реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу

| Эксперт № (количество экспертов, K = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|----|----|----|----|----|---|---|
| | 3 | 9 | 1 | 5 | 4 | 10 | 2 | 7 | 8 | 6 |
| 1. | 9 | 3 | 5 | 9 | 8 | 6 | 10 | 9 | 3 | 7 |
| 2. | 7 | 8 | 8 | 8 | 10 | 5 | 9 | 7 | 7 | 9 |
| 3. | 8 | 9 | 4 | 5 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 |
| 4. | 9 | 6 | 8 | 9 | 10 | 2 | 8 | 9 | 9 | 5 |
| 5. | 7 | 9 | 7 | 10 | 9 | 8 | 8 | 6 | 6 | 7 |
| 6. | 10 | 6 | 9 | 8 | 10 | 7 | 10 | 10 | 4 | 8 |
| 7. | 8 | 6 | 7 | 3 | 10 | 8 | 10 | 8 | 8 | 7 |
| 8. | 10 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 10 | 8 | 6 | 9 |
| 9. | 6 | 3 | 9 | 4 | 9 | 6 | 9 | 6 | 5 | 8 |
| 10. | 7 | 8 | 8 | 7 | 10 | 5 | 10 | 7 | 3 | 5 |
| 11. | 10 | 5 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 | 2 | 2 |
| 12. | 9 | 3 | 9 | 5 | 10 | 9 | 7 | 9 | 9 | 7 |
| 13. | 9 | 5 | 7 | 6 | 9 | 4 | 7 | 6 | 2 | 4 |

Таблица 33 (продолжение)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|---|
| | 3 | 9 | 1 | 5 | 4 | 10 | 2 | 7 | 8 | 6 |
| 14. | 7 | 5 | 9 | 8 | 10 | 9 | 8 | 10 | 9 | 5 |
| 15. | 8 | 2 | 6 | 10 | 9 | 3 | 9 | 8 | 9 | 8 |
| 16. | 9 | 9 | 8 | 7 | 10 | 5 | 8 | 9 | 4 | 8 |
| 17. | 8 | 2 | 10 | 9 | 10 | 8 | 8 | 4 | 4 | 9 |
| 18. | 9 | 9 | 10 | 4 | 9 | 9 | 8 | 7 | 2 | 3 |
| 19. | 8 | 2 | 4 | 7 | 10 | 5 | 7 | 8 | 5 | 8 |
| 20. | 10 | 8 | 10 | 9 | 9 | 2 | 10 | 10 | 6 | 9 |
| 21. | 8 | 8 | 8 | 5 | 10 | 8 | 9 | 8 | 5 | 4 |
| 22. | 8 | 6 | 9 | 7 | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 | 8 |
| 23. | 9 | 8 | 9 | 8 | 10 | 7 | 10 | 9 | 3 | 5 |
| 24. | 10 | 9 | 5 | 9 | 10 | 6 | 9 | 10 | 9 | 6 |
| 25. | 9 | 9 | 9 | 8 | 10 | 5 | 10 | 6 | 2 | 5 |
| 26. | 10 | 6 | 7 | 7 | 10 | 4 | 9 | 10 | 10 | 9 |
| 27. | 9 | 5 | 8 | 4 | 9 | 7 | 10 | 6 | 5 | 8 |
| 28. | 7 | 6 | 9 | 10 | 10 | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 |

Таблица 33 (продолжение)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|---|----|----|----|----|----|----|---|----|
| | 3 | 9 | 1 | 5 | 4 | 10 | 2 | 7 | 8 | 6 |
| 29. | 8 | 7 | 6 | 10 | 9 | 9 | 8 | 7 | 3 | 1 |
| 30. | 8 | 9 | 6 | 9 | 9 | 4 | 9 | 8 | 2 | 2 |
| 31. | 10 | 4 | 9 | 10 | 9 | 8 | 7 | 10 | 9 | 2 |
| 32. | 7 | 4 | 10 | 7 | 9 | 5 | 9 | 7 | 7 | 5 |
| 33. | 6 | 6 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 6 | 6 | 9 |
| 34. | 10 | 8 | 9 | 7 | 10 | 8 | 10 | 10 | 5 | 8 |
| 35. | 8 | 2 | 9 | 6 | 9 | 9 | 10 | 8 | 8 | 8 |
| 36. | 8 | 5 | 7 | 8 | 10 | 3 | 7 | 4 | 4 | 6 |
| 37. | 8 | 9 | 5 | 10 | 10 | 6 | 10 | 8 | 8 | 8 |
| 38. | 9 | 2 | 7 | 9 | 10 | 5 | 9 | 9 | 6 | 8 |
| 39. | 9 | 3 | 9 | 6 | 10 | 2 | 10 | 9 | 9 | 9 |
| 40. | 8 | 6 | 7 | 9 | 10 | 10 | 7 | 2 | 2 | 9 |
| 41. | 10 | 3 | 10 | 5 | 8 | 4 | 9 | 4 | 2 | 9 |
| 42. | 5 | 5 | 9 | 8 | 8 | 2 | 10 | 5 | 5 | 8 |
| 43. | 9 | 8 | 8 | 7 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 10 |

Таблица 33 (окончание)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 3 | 9 | 1 | 5 | 4 | 10 | 2 | 7 | 8 | 6 |
| 44. | 7 | 8 | 5 | 7 | 10 | 5 | 10 | 7 | 3 | 9 |
| 45. | 9 | 5 | 9 | 4 | 10 | 6 | 9 | 9 | 9 | 8 |
| 46. | 6 | 7 | 5 | 9 | 10 | 9 | 9 | 6 | 6 | 9 |
| 47. | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 7 | 7 | 5 |
| 48. | 5 | 9 | 10 | 8 | 8 | 6 | 7 | 10 | 6 | 8 |
| 49. | 9 | 8 | 8 | 6 | 9 | 9 | 7 | 9 | 9 | 5 |
| 50. | 8 | 6 | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 6 | 6 | 8 |
| 51. | 8 | 7 | 7 | 8 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 |
| 52. | 9 | 6 | 10 | 4 | 9 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 |
| Сумма баллов, поставленных экспертами | 429 | 316 | 412 | 386 | 493 | 339 | 461 | 392 | 302 | 361 |
| Итоговый ранг показателя | 3 | 9 | 4 | 6 | 1 | 8 | 2 | 5 | 10 | 7 |
| Весомость показателя | 0,11 | 0,081 | 0,106 | 0,099 | 0,127 | 0,087 | 0,118 | 0,101 | 0,078 | 0,093 |

Для оценки меры согласованности мнений экспертов необходимо использовать коэффициенты конкордации. При использовании балльного метода для нахождения конкордации полученные значения в баллах требуется переводить в ранги (табл. 34).

Коэффициент конкордации определяется по формуле:

$$W = \frac{12 \times \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^k A_{ij} - K \left[\frac{(H+1)}{2} \right] \right]^2}{K^2(H^3 - H)},$$

где: W — коэффициент конкордации; $\sum_{j=1}^k A_{ij}$ — сумма рангов, поставленных экспертами; K — количество экспертов; H — количество объектов ранжирования.

Согласно данной формуле вычисляем коэффициент конкордации W :

$$W = 12 \times [20\,449 + 900 + 15\,876 + 10\,000 + 42\,849 + 2\,809 + 30\,625 + 11\,236 + 256 + 5\,625] / 52^2 \times (10^3 - 10) = 0,63.$$

Коэффициент конкордации может изменяться в диапазоне $1 > W > 0$. При $W = 0$ согласованность мнений экспертов отсутствует, $W = 1$ говорит о полной согласованности. Достаточной является согласованность, если $W \geq 0,5$. В нашем случае $W = 0,63$, значит, мнения экспертов можно считать согласованными.

Рассчитанную величину коэффициента конкордации следует оценивать с помощью критерия Пирсона (X^2) с определенным уровнем значимости (B), т. е. с максимальной вероятностью неправильного результата работы экспертов (пределы которой следующие: 0,005–0,05).

Если $X^2_{\text{расч}} > X^2_{\text{табл.}}$ (с избранным уровнем значимости), то мнения экспертов окончательно признаются согласованными.

Табличные величины $X^2_{\text{табл.}}$, значения которых представлены в табл. 35, зависят от принимаемого уровня значимости и числа степеней свободы (S), определяемого по формуле:

$$S = H - 1.$$

Таблица 34
 Данные для расчета коэффициента конкордации

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Ранги, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|----|---|---|---|---|
| | 3 | 9 | 1 | 5 | 4 | 10 | 2 | 7 | 8 | 6 |
| 1. | 2 | 8 | 6 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 8 | 4 |
| 2. | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 6 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 3. | 3 | 2 | 7 | 6 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 4. | 2 | 5 | 3 | 2 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 6 |
| 5. | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 6. | 1 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 7 | 3 |
| 7. | 3 | 5 | 4 | 8 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| 8. | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 |
| 9. | 5 | 8 | 2 | 7 | 2 | 5 | 2 | 5 | 6 | 3 |
| 10. | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 6 | 1 | 4 | 8 | 6 |
| 11. | 1 | 6 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 9 | 9 |
| 12. | 2 | 8 | 2 | 6 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 13. | 2 | 6 | 4 | 5 | 2 | 7 | 4 | 5 | 9 | 7 |
| 14. | 4 | 6 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 6 |

Таблица 34 (продолжение)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Ранги, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|----|---|---|---|----|
| | 3 | 9 | 1 | 5 | 4 | 10 | 2 | 7 | 8 | 6 |
| 15. | 3 | 9 | 5 | 1 | 2 | 8 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 16. | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 6 | 3 | 2 | 7 | 3 |
| 17. | 3 | 9 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 7 | 7 | 2 |
| 18. | 2 | 2 | 1 | 7 | 2 | 2 | 3 | 4 | 9 | 8 |
| 19. | 3 | 9 | 7 | 4 | 1 | 6 | 4 | 3 | 6 | 3 |
| 20. | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 9 | 1 | 1 | 5 | 2 |
| 21. | 3 | 3 | 3 | 6 | 1 | 3 | 2 | 3 | 6 | 7 |
| 22. | 3 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 |
| 23. | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 | 6 |
| 24. | 1 | 2 | 6 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 5 |
| 25. | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 6 | 1 | 5 | 9 | 6 |
| 26. | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 | 7 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 27. | 2 | 6 | 3 | 7 | 2 | 4 | 1 | 5 | 6 | 3 |
| 28. | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 29. | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 8 | 10 |

Таблица 34 (продолжение)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Ранги, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|----|---|---|---|---|
| | 3 | 9 | 1 | 5 | 4 | 10 | 2 | 7 | 8 | 6 |
| 30. | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 9 | 9 |
| 31. | 1 | 7 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 9 |
| 32. | 4 | 7 | 1 | 4 | 2 | 6 | 2 | 4 | 4 | 6 |
| 33. | 5 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 |
| 34. | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 | 3 |
| 35. | 3 | 9 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 36. | 3 | 6 | 4 | 3 | 1 | 8 | 4 | 7 | 7 | 5 |
| 37. | 3 | 2 | 6 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 38. | 2 | 9 | 4 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 5 | 3 |
| 39. | 2 | 8 | 2 | 5 | 1 | 9 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 40. | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 9 | 9 | 2 |
| 41. | 1 | 8 | 1 | 6 | 3 | 7 | 2 | 7 | 9 | 2 |
| 42. | 6 | 6 | 2 | 3 | 3 | 9 | 1 | 6 | 6 | 3 |
| 43. | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 44. | 4 | 3 | 6 | 4 | 1 | 6 | 1 | 4 | 8 | 2 |

Таблица 34 (окончание)

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Ранги, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|---|--|-----|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-----|-------|
| | 3 | 9 | 1 | 5 | 4 | 10 | 2 | 7 | 8 | 6 |
| 45. | 2 | 6 | 2 | 7 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 46. | 5 | 4 | 6 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 |
| 47. | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 6 |
| 48. | 6 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 |
| 49. | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 6 |
| 50. | 3 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 |
| 51. | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 52. | 2 | 5 | 1 | 7 | 2 | 6 | 1 | 7 | 7 | 3 |
| $K [(H+1)/2]$ | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 | 286 |
| $\sum_{j=1}^k A_{ij}$ | 143 | 256 | 160 | 186 | 79 | 233 | 111 | 180 | 270 | 211 |
| $\left[\sum_{j=1}^k A_{ij} - K \left[\frac{(H+1)}{2} \right] \right]^2$ | 20 449 | 900 | 15 876 | 10 000 | 42 849 | 2 809 | 30 625 | 11 236 | 256 | 5 625 |

Таблица 35
Табличные величины критерия Пирсона $X^2_{\text{табл}}$.

| Уровень значимости | Число степеней свободы ($S = H - 1$) | | | | | | | | |
|--------------------|--|-----|------|------|------|------|----|----|----|
| | 1 | 2 | 5 | 7 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 |
| 0,005 | 7,8 | 13 | 17 | 30,5 | 25 | 33 | 40 | 45 | 54 |
| 0,025 | 5 | 9,3 | 12,7 | 16 | 20,5 | 27,5 | 34 | 40 | 47 |
| 0,05 | 3,8 | 7,8 | 11 | 14 | 18,5 | 25 | 31 | 38 | 44 |

Показатель $X^2_{\text{расч}}$ определяется по формуле:

$$X^2_{\text{расч}} = WK \times (H - 1).$$

Подставляем наши значения, получаем:

$$X^2_{\text{расч}} = 0,63 \times 52 \times 9 = 294,8.$$

При уровне значимости 0,05 и числе степеней свободы $S = 9$ табличная величина $X^2_{\text{табл}}$ равна примерно 17, т. е. мнение экспертов можно окончательно (с вероятностью 0,95) признать согласованным, т. к. $X^2_{\text{расч}} > X^2_{\text{табл}}$. ($294,8 > 17$). Таким образом, можно утверждать, что полученные результаты анкетирования, проведенного до реализации мероприятий по HR-брендингу, достоверны с вероятностью 95%.

Теперь рассмотрим результаты анкетирования (по оценке удовлетворенности сотрудниками компании работой), проведенного после реализации мероприятий по HR-брендингу (табл. 36). (Структура опрашиваемого персонала осталась неизменной, но персональный состав был другим.)

Не буду повторять расчеты по определению согласованности мнений экспертов, перейду сразу к результатам — степень согласованности получилась равной 94%.

В табл. 37 приведены сравнительные данные результатов ранжирования показателей удовлетворенностью работой экспертами до и после реализации мероприятий по HR-брендингу.

Таким образом, из табл. 37 видно, что по всем выбранным показателям, характеризующим степень удовлетворенности работников, наблюдается прирост. При этом самый большой достигнут

Таблица 36
 Результаты ранжирования показателей удовлетворенности работой сотрудниками компании ОАО «Альфа-Стрела»
 после реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу

| Эксперт № (количество экспертов, К = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| | 3 | 7 | 1 | 4 | 2 | 5 | 6 | 10 | 9 | 8 |
| 1. | 10 | 9 | 10 | 9 | 10 | 7 | 10 | 8 | 6 | 6 |
| 2. | 9 | 10 | 9 | 10 | 9 | 6 | 9 | 6 | 9 | 8 |
| 3. | 10 | 8 | 8 | 10 | 10 | 5 | 10 | 7 | 3 | 5 |
| 4. | 8 | 9 | 10 | 9 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 | 6 |
| 5. | 9 | 9 | 8 | 9 | 10 | 10 | 8 | 9 | 9 | 5 |
| 6. | 9 | 9 | 10 | 10 | 9 | 4 | 10 | 6 | 2 | 4 |
| 7. | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 5 |
| 8. | 8 | 9 | 9 | 10 | 9 | 3 | 9 | 8 | 9 | 8 |
| 9. | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 6 | 10 | 9 | 10 | 6 |
| 10. | 10 | 8 | 8 | 10 | 10 | 5 | 9 | 7 | 9 | 6 |
| 11. | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 8 | 7 | 10 | 3 |
| 12. | 10 | 10 | 8 | 10 | 10 | 5 | 7 | 8 | 10 | 8 |
| 13. | 10 | 8 | 10 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 6 | 6 |

Таблица 36 (продолжение)

| Эксперт № (количество экспертов, K = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|----|----|----|----|----|---|----|----|---|
| | 3 | 7 | 1 | 4 | 2 | 5 | 6 | 10 | 9 | 8 |
| 14. | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 8 | 9 | 8 | 10 | 4 |
| 15. | 10 | 6 | 9 | 9 | 10 | 10 | 8 | 7 | 7 | 4 |
| 16. | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 8 | 8 | 6 | 10 | 7 |
| 17. | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 9 | 6 |
| 18. | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 5 | 8 | 6 | 10 | 5 |
| 19. | 10 | 6 | 10 | 10 | 10 | 4 | 9 | 10 | 10 | 9 |
| 20. | 9 | 5 | 10 | 9 | 9 | 7 | 8 | 6 | 10 | 5 |
| 21. | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 9 | 7 | 9 | 9 | 7 |
| 22. | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 7 | 9 | 6 |
| 23. | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 4 | 9 | 8 | 9 | 2 |
| 24. | 10 | 6 | 9 | 10 | 10 | 7 | 8 | 6 | 9 | 3 |
| 25. | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 5 | 9 | 7 | 7 | 5 |
| 26. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 | 6 | 6 | 4 |
| 27. | 10 | 10 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 8 | 9 | 6 |
| 28. | 8 | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 7 | 8 | 9 | 5 |

Таблица 36 (продолжение)

| Эксперт № (количество экспертов, K = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования N = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| | 3 | 7 | 1 | 4 | 2 | 5 | 6 | 10 | 9 | 8 |
| 29. | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 | 4 | 4 | 6 |
| 30. | 10 | 9 | 9 | 10 | 10 | 8 | 7 | 4 | 9 | 2 |
| 31. | 9 | 10 | 7 | 9 | 10 | 5 | 9 | 9 | 6 | 2 |
| 32. | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 7 | 5 | 9 | 6 |
| 33. | 9 | 9 | 10 | 9 | 10 | 5 | 8 | 5 | 9 | 3 |
| 34. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 | 9 | 4 | 10 | 9 |
| 35. | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 7 | 5 | 9 | 8 |
| 36. | 10 | 9 | 10 | 9 | 10 | 8 | 8 | 4 | 10 | 3 |
| 37. | 10 | 8 | 5 | 10 | 10 | 7 | 10 | 5 | 10 | 7 |
| 38. | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 6 | 9 | 8 |
| 39. | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 8 | 2 | 4 | 10 | 7 |
| 40. | 10 | 8 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 4 | 7 | 5 |
| 41. | 10 | 9 | 10 | 8 | 10 | 8 | 7 | 8 | 10 | 8 |
| 42. | 9 | 8 | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 |
| 43. | 10 | 9 | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 5 | 10 | 8 |

Таблица 36 (окончание)

| Эксперт № (количество экспертов, K = 52) | Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н = 10 (номер показателя по табл. 32) | | | | | | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 3 | 7 | 1 | 4 | 2 | 5 | 6 | 10 | 9 | 8 |
| 44. | 9 | 8 | 9 | 10 | 10 | 7 | 10 | 9 | 9 | 5 |
| 45. | 9 | 6 | 10 | 10 | 9 | 9 | 7 | 4 | 9 | 6 |
| 46. | 9 | 8 | 8 | 10 | 9 | 9 | 7 | 9 | 9 | 8 |
| 47. | 10 | 6 | 9 | 10 | 10 | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 |
| 48. | 8 | 7 | 10 | 10 | 10 | 8 | 7 | 8 | 8 | 9 |
| 49. | 10 | 7 | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 6 | 9 | 7 |
| 50. | 10 | 8 | 9 | 8 | 10 | 8 | 7 | 5 | 9 | 8 |
| 51. | 10 | 10 | 7 | 9 | 10 | 10 | 7 | 6 | 10 | 7 |
| 52. | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 8 | 4 | 9 | 6 |
| Сумма баллов, поставленных экспертами | 491 | 447 | 475 | 499 | 507 | 399 | 429 | 354 | 443 | 308 |
| Итоговый ранг показателя | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 8 | 7 | 9 | 6 | 10 |
| Весомость показателя | 0,113 | 0,103 | 0,109 | 0,115 | 0,116 | 0,092 | 0,099 | 0,081 | 0,102 | 0,071 |

Таблица 37
Сравнительные данные результатов ранжирования показателей удовлетворенностью работой экспертов до и после реализации мероприятий по HR-брендингу

| № | Наименование показателя | Сумма баллов, поставленных экспертами до HR-брендинга | Сумма баллов, поставленных экспертами после HR-брендинга | Отклонение | |
|-----|---|---|--|------------|------|
| | | | | баллы | % |
| 1. | Надежность компании и уверенность в завтрашнем дне | 412 | 475 | 63 | 15,3 |
| 2. | Удовлетворенность уровнем оплаты труда | 461 | 507 | 46 | 10,0 |
| 3. | Перспективы развития профессионального и карьерного роста | 429 | 491 | 62 | 14,5 |
| 4. | Инновационность компании | 493 | 499 | 6 | 1,2 |
| 5. | Профессионализм коллектива компании | 386 | 399 | 13 | 3,4 |
| 6. | Удовлетворенность условиями труда | 361 | 429 | 68 | 18,8 |
| 7. | Социальные гарантии | 392 | 447 | 55 | 14,0 |
| 8. | Соблюдение законности и честности по отношению к сотрудникам | 302 | 308 | 6 | 2,0 |
| 9. | Пrestижность работы в данной компании | 316 | 443 | 127 | 40,2 |
| 10. | Сплоченность коллектива и приемлемость корпоративной культуры | 339 | 354 | 15 | 4,4 |

по показателю «Престижность работы в данной компании», что связано с целенаправленными реализованными мероприятиями в области внешнего и внутреннего пиара, а также с мероприятиями по совершенствованию внутренних HR-процессов.

В целом, наблюдается рост удовлетворенности со стороны персонала компании наиболее важными для нас показателями, в направлении которых и велись работы:

- надежность компании и уверенность в завтрашнем дне — прирост 15,3%;
- удовлетворенность уровнем оплаты труда — прирост 10%;
- перспективы развития профессионального и карьерного роста — прирост 14,5%;
- удовлетворенность условиями труда — прирост 18,8%;
- социальные гарантии — прирост 14%;
- престижность работы в данной компании — прирост 40,2%.

По остальным показателям наблюдается значительно меньший прирост, однако в соответствующих направлениях работы не велись. Вместе с тем положительная динамика лояльности персонала компании говорит об общей тенденции повышения привлекательности ОАО «Альфа-Стрела» как работодателя.

В завершение анализа результатов проведения HR-брендинга кратко рассмотрим и еще один важный вопрос. Насколько же вырос входящий поток кандидатов, желающих трудиться в компании ОАО «Альфа-Стрела»? Используя статистику прошлого года, т. е. за период, предшествующий проведению HR-брендинга, конкурс на одно вакантное рабочее место составлял 4,3 чел., а количество входящих резюме было равным 724 в год. (Здесь имеются в виду резюме, которые присылались на предприятие самими кандидатами, т. е. без участия внутренних рекрутеров.) После проведения мероприятий по HR-брендингу эти показатели выросли следующим образом (табл. 38).

Данные таблицы свидетельствуют о положительном эффекте от мероприятий по HR-брендингу. Входящий поток кандидатов, желающих работать в компании ОАО «Альфа-Стрела», вырос на

73,2%!!! И хотя второй показатель — количество кандидатов на одно вакантное место вырос на меньшую величину — 51,1%, все равно результаты впечатляют.

Таблица 38
Динамика роста показателей входящего потока кандидатов

| № | Наименование показателя | Значение показателя до реализации мероприятий по HR-брендингу | Значение показателя после реализации мероприятий по HR-брендингу | Прирост, % |
|----|--|---|--|------------|
| 1. | Конкурс на одну вакансию | 4,3 | 6,5 | 51,1 |
| 2. | Количество резюме, поступивших на предприятие за год | 724 | 1254 | 73,2 |

В заключение хочется обратить внимание на следующее: нельзя считать, что один раз разработанные и реализованные (пусть даже успешно) мероприятия по HR-брендингу теперь пожизненно будут давать положительные результаты. HR-брендинг — это процесс непрерывного совершенствования условий труда, и потому служба управления персоналом должна постоянно искать все новые и новые пути развития внутренних HR-процессов, способы внутреннего и внешнего продвижения HR-бренда. В этом отношении HR-брендинг не отличается от товарного брендинга. Как только процесс его развития по тем или иным причинам останавливается, компания тут же исчезает с рынка.

Методика экспресс-диагностики состояния HR-бренда компании (на примере деятельности ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г. Казань)»

Итак, остался еще один важный вопрос, который необходимо рассмотреть, — это положительный практический опыт формирования имиджа лучшего работодателя. Ведь читателю наверняка интересно: существует ли он? Кроме того, хочу предложить читателю методику экспресс-диагностики актуального состояния HR-процессов. Она поможет оценить компаниям — имеются ли у них проблемы HR-характера и требуется ли им HR-брендинг. Тем организациям, у которых действительно имеются серьезные проблемы по части персонала, данная методика поможет «осознать проблему». Успешным же компаниям она подтвердит их успех. Если дела в организации действительно идут хорошо, то, конечно, таким фирмам не имеет особого смысла целенаправленно тратить время и финансы на весьма трудоемкую процедуру построения HR-бренда. В случае же, если не все так хорошо, как кажется, тогда компании стоит подумать о проведении HR-брендинга.

Рассмотрим экспресс-диагностику состояния HR-бренда на примере частного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Института экономики, управления и права (г. Казань)» (далее — ИЭУП). Данное учреждение было взято в качестве примера неслучайно. Во-первых, данной организации есть чем похвалиться в области совершенствования HR-процессов, а во-вторых, автор хотел показать, что HR-брендинг актуален не только промышленным предприятиям. HR-брендинг может быть полезен различным организационным структурам!

Алгоритм оценки методики следующий:

1. Знакомство с организацией: формирование HR-паспорта ИЭУП.
2. Проведение анализа внутренних HR-процессов организации, с целью выявления их сильных и слабых сторон с точки зрения HR-брендинга. Данный этап предлагается реализовывать за счет формирования цепочки ценности HR-бренда для работающих и потенциальных сотрудников ИЭУП (по Портеру).
3. Проведение анализа имиджа ИЭУП, с целью выявления слабых и сильных сторон с точки зрения HR-брендинга. Данный этап предлагается реализовывать посредством STEEP-анализа, который в свою очередь осуществляется с позиции влияния социальных, технологических, экономических, экологических, политических факторов внешней среды.
4. Определение направлений работы, с целью усиления HR-бренда ИЭУП.

Начнем с HR-паспорта ИЭУП.

Частное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Институт экономики, управления и права (г. Казань)» был создан в 1994 г. как один из первых негосударственных вузов Республики Татарстан. К настоящему времени вуз добился высоких результатов в подготовке специалистов, научно-исследовательской и воспитательной работе и стал крупным образовательным и научным центром с сетью филиалов во всех крупных городах Республики Татарстан. В состав ИЭУП входят экономико-правовые колледжи, Институт дистанционного обучения, Институт бизнес-образования, Научно-исследовательский институт.

ИЭУП состоит в числе 100 лучших высших учебных заведений страны, он официально внесен в национальный реестр «Ведущие образовательные учреждения России».

Институт осуществляет подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов в области экономики, юриспруденции, менеджмента, информатики, психологии и педагогики, иностранных языков по программам довузовского, среднего, высшего и послевузовского профессионального, а также допол-

нительного профессионального образования. Обучение в ИЭУП производится по очной и заочной формам; активное развитие получило и обучение с применением дистанционных технологий: кейс-технологии (учебные материалы на бумажных носителях, электронные учебники с мультимедийными приложениями); Интернет-обучение, видеоконференции, видеолекции, семинарские занятия в форме форумов и чатов. Также действует аспирантура по направлениям выпускаемых специалистов, в которой в настоящее время проходит обучение более 100 аспирантов. За последние пять лет было защищено свыше 10 докторских и 62 кандидатских диссертаций.

В ИЭУП работают высококвалифицированные специалисты, более 70% из них имеют ученые степени и звания, более 20% преподавателей — лучшие выпускники вуза. В преподавательском корпусе имеется 7 академиков и членов-корреспондентов российских и зарубежных академий, более 40 профессоров, докторов наук и заслуженных деятелей науки РФ и РТ, около 200 кандидатов наук. Среди них — ученые, чьи научные и педагогические заслуги высоко ценятся по всей России. Преподаватели института активно занимаются научной работой, исследования, проводимые ими, имеют важное теоретическое и практическое значение для развития научной мысли РТ и России. За последние 5 лет опубликовано не менее 2 000 научных работ, в том числе 62 монографии, 176 статей в изданиях, которые были рекомендованы Высшей аттестационной комиссией для публикации основных результатов исследований на соискание ученой степени. Выпущено более 20 учебников и пособий с грифом УМО. Студентами института опубликовано свыше 1 400 научных работ, более 200 студентов стали лауреатами научных конкурсов и форумов различного уровня.

Институт имеет собственную богатую библиотеку:

- более 130 тыс. единиц научной, учебной и методической литературы;
- ежегодная подписка на 200 периодических изданий (журналы и газеты) для библиотеки и структурных подразделений;
- ежегодные поступления: около 300 наименований новых книг.

Также в состав ИЭУП входит издательство «Познание», которое неоднократно становилось победителем на различных конкурсах. Из наиболее значимых следует выделить:

- III Общероссийский конкурс учебных изданий для высших учебных заведений «Университетская книга-2006», который проводился в Московском государственном университете печати (Институт награжден дипломом за «Лучшее комбинированное учебное издание (комплект печатного издания с CD-ROM)»);
- I Приволжский региональный конкурс на лучшую вузовскую учебную книгу «Университетская книга-2007», проходивший на базе Чувашского государственного университета им. И. Ульянова (Институт награжден тремя дипломами: дипломом журнала «Университетская книга» за вклад в развитие вузовского учебного книгоиздания; дипломом в номинации «Лучшее учебное издание по юриспруденции»; дипломом в номинации «Лучшее комбинированное учебное издание»);
- II Приволжский региональный конкурс «Университетская книга-2009» (Институт удостоен четырех дипломов в номинациях: «Лучший авторский коллектив», «Лучшее учебное издание в области юриспруденции», «Лучшее учебное издание по экономическим наукам», «Лучшее учебное издание по педагогике и психологии»).

Кроме того, преподаватели вуза стали дипломантами и лауреатами конкурса «Гуманитарная книга-2008» среди преподавателей образовательных учреждений высшего и среднего образования Приволжского Федерального округа, который проводился в Кировской государственной универсальной областной научной библиотеке им. А. И. Герцена.

Также ИЭУП выпускает федеральный журнал «Актуальные проблемы экономики и права», который находит своих читателей и подписчиков по всей России и странам СНГ, входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук.

В институте внедрена система менеджмента качества (СМК). В ноябре 2007 г. подразделение ИЭУП — Институт бизнес-образования успешно прошел международную внешнюю экспертизу на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000 и получил два международных сертификата в системах IQNet и CroCert. Сертификационный аудит проводили специалисты Центра сертификации систем управления CRO CERT, Загреб (Хорватия). Вуз удостоен золотой медали «Европейское качество».

Также ИЭУП достиг больших успехов в воспитательной работе. За текущие пять лет были получены награды в различных номинациях: «Лучший студенческий клуб РТ» — 2007 г., «Лучшая общественная организация РТ» — 2008 г., Гран-при фестиваля «Студенческая весна-2007», Гран-при фестиваля «Созвездие-Йолдызлык-2008». Три студента ИЭУП стали стипендиатами Президента РФ, 17 — стипендиатами Президента РТ. Институт был награжден грамотами Минобороны РФ «За лучшую военно-патриотическую работу в РТ», Госнарконтроля РТ «За активную работу по антинаркотическому воспитанию молодежи» и др.

ИЭУП обладает прекрасной материально-технической базой. В распоряжении сотрудников и студентов — современные компьютерные классы с выходом в Интернет, лингафонные кабинеты, тренажерные залы. За время работы на рынке образовательных услуг институт приобрел в собственность 16 зданий, общей площадью 40 000 м², в которых находятся специализированные лаборатории технологии продуктов общественного питания, компьютерные классы, кафе.

Также разработана и успешно действует корпоративная информационная система управления вузом Idis.

В настоящее время Институт активно развивает международные связи и имеющиеся деловые отношения с ведущими вузами Европы и США, организует зарубежные стажировки сотрудникам и студентам.

Далее перейдем ко второму этапу оценки — проведем анализ состояния внутренних HR-процессов в ИЭУП (выявив их сильные и слабые стороны) по методике Портера (используя его концепцию ценностной цепочки) (рис. 4).

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|--------------------------------------|
| Хорошо развитая инфраструктура, материальная база учебного заведения, профессиональный кадровый состав, эффективные системы планирования, финансов, правового обеспечения, бухгалтерского учета, система управления качеством и т. д. | | | | | |
| Ключевой персонал — ректор, проректоры, заведующие кафедрами — имеют большой опыт организаторской и научно-преподавательской работы | | | | | |
| Наличие разработанных эффективных практико-ориентированных образовательных программ | | | | | |
| Наличие эффективной системы поиска и приема на работу новых квалифицированных сотрудников | | | | | |
| <p>Контрактная система приема на работу со сроком на 1 год с последующим ежегодным продлением снижает уверенность персонала в «завтрашнем дне»</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Предоставление широкого спектра возможностей для научного, профессионального и карьерного роста • Отличное материально-техническое обеспечение, библиотечный фонд • Информационная система управления вузом Idis • Система управления человеческими ресурсами направлена на поощрение поиска новых идей, а также их дальнейшую разработку и практическую реализацию • Удобное расположение центрального учебного корпуса вблизи основных транспортных артерий города • Нахождение ряда учебных корпусов вдали от основных артерий города • Мотивированные на отличный результат сотрудники организации • В составе вуза семь филиалов в крупных городах, экономико-правовые колледжи, аспирантура, Институт дистанционного образования, Институт бизнес-образования, туристическая компания «ТатиНтур» • Институт активно развивает международные связи и имеет деловые отношения с ведущими вузами Европы и США • Туристическая компания «ТатиНтур», входящая в состав вуза, организует зарубежные стажировки • В вузе работают десятки секций, кружков. | <ul style="list-style-type: none"> • Двери института всегда открыты для новых идей и проектов • Личная заинтересованность и участие первого лица — ректора — в создании и разработке инновационных идей • Издательство «Познание» и выпускаемый федеральный журнал «Актуальные проблемы экономики и права», в которых публикуются результаты научных и практических достижений сотрудников • Наличие аспирантуры и связей с диссертационными советами других вузов • Отсутствие собственных диссертационных советов • Выпускники вуза востребованы на рынке труда | <ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники и студенты вуза регулярно выигрывают научные конкурсы и гранты, получают призы, участвуют в конференциях • ИЗУП входит в число 100 лучших высших учебных заведений страны • ИЗУП прошел сертификацию по СМК и удостоен золотой медали «Европейское качество» • По итогам опроса читателей газеты «Аргументы и факты» ИЗУП признан лучшим вузом Республики Татарстан • ИЗУП — в числе лидеров по количеству наград в области гуманитарных наук — 28 дипломов • Корпоративная газета «Вести института» регулярно освещает последние новости и достижения • Команды вуза регулярно занимают призовые места на всевозможных студенческих конкурсах | <ul style="list-style-type: none"> • Получение обратной связи от студентов, прошедших и уже прошедших обучение об эффективности полученных знаний и навыков, корректировка на основе полученной информации программ дисциплин • Отсутствие обратной связи от сотрудников о степени их удовлетворенности и лояльности компании | <p>«Послепродажное обслуживание»</p> |
| «Входная логистика» | «Операции» | «Выходная логистика» | «Маркетинг и продажи» | «Послепродажное обслуживание» | |

Рис. 4. Цепочка создания ценности HR-бренда для действующих и потенциальных сотрудников ИЗУП, составленная на основе цепочки ценности организации по М. Портеру

Полужирным шрифтом на рис. 4 выделены те составляющие цепочки ценностей, которые снижают привлекательность ИЭУП в глазах действующих и потенциальных сотрудников.

Теперь проведем анализ факторов внешнего окружения, которые в будущем могут оказать влияние на силу HR-бренда ИЭУП или его привлекательность как работодателя для его актуального и потенциального персонала. Для этого используем STEEP-анализ. (**Полужирным шрифтом** отмечены факторы, которые могут потенциально угрожать привлекательности HR-бренда нашего вуза.)

STEER-факторы

Социальные факторы:

- рост безработицы и снижение уровня доходов населения;**
- ужесточение требований к результатам обучения у крупных корпоративных клиентов;**
- сильная конкуренция в отрасли;**
- невысокие входные барьеры в данный сегмент рынка, возможно появление новичков-конкурентов в нашем сегменте рынка;**
- рост социальной обеспокоенности за свое будущее, одним из следствий которого является решение о повышении квалификации;**
- субъективное мнение общественности о том, что качество образования и ценность диплома выше в государственных вузах, чем в негосударственных учебных заведениях;**
- увеличение количества людей, которым требуется профессиональная переподготовка в связи с массовыми увольнениями в организациях, вызванных финансовым кризисом.**

Технологические факторы:

- постоянное развитие технологий обучения, направленного на закрепление конкретных практических навыков, востребованных на рынке (угроза появления заменителей (например, новых образовательных дистанционных практикоориентированных технологий));**
- развитие систем маркетинга, продаж и т. д., требующее постоянного повышения квалификации персонала компаний.**

Экономические факторы:

- мировой финансовый кризис и связанное с ним ухудшение финансового состояния отечественных организаций;**

- наличие предложений на рынке труда для квалифицированного персонала в области маркетинга, налогообложения, бухгалтерского учета, юриспруденции, психологии и т. д.;
- снижение доходов населения;**
- прогнозируемый рост рынка образовательных услуг в области;
- выделение федерального финансирования, образовательных проектов по профессиональной переподготовке безработных граждан.

Экологические факторы: влияние не выявлено.

Политические факторы:

- ужесточение законодательной базы, регулирующей деятельность образовательных учреждений;**
- политика правительства, направленная на инновационное развитие экономики за счет интеллектуального капитала.

Систематизируем полученные нами данные.

SWOT-анализ основных факторов, определяющих состояние HR-бренда ИЭУП

1. Внутренние факторы

1.1. Сильные стороны

- Высококвалифицированные преподаватели, имеющие большой опыт педагогической и практической деятельности. Более 70% из них имеют ученые степени и звания, более 20% — лучшие выпускники вуза. В преподавательском корпусе имеется 7 академиков и членов-корреспондентов российских и зарубежных академий, более 35 профессоров и докторов наук, заслуженных деятелей науки РФ и РТ. Среди них — именитые ученые, чьи научные и педагогические заслуги высоко ценятся во всей России.
- Предоставление широкого спектра возможностей для научного, профессионального и карьерного роста.
- Наличие разработанных эффективных практикоориентированных образовательных программ.
- Институт открыт для новых идей и проектов.
- Личная заинтересованность и участие первого лица — ректора в создании и разработке инновационных идей.
- Система управления человеческими ресурсами направлена на поощрение поиска новых идей, а также их дальнейшую разработку и практическую реализацию.

- ❑ Хороша материальная база учебного заведения (богатая библиотека, современные компьютерные классы с выходом в Интернет, лингафонные кабинеты и т. д.).
- ❑ Деловая, комфортная обстановка в учебных корпусах.
- ❑ Удобное расположение центрального учебного корпуса — вблизи основных транспортных магистралей города.
- ❑ Мотивированные на отличный результат сотрудники организации.
- ❑ Получение обратной связи от учащихся студентов и выпускников о том, насколько эффективно их образование (полученные знания и навыки) в трудовой сфере.
- ❑ Хорошо развитая инфраструктура, состав ректората высокопрофессионален, хорошо развиты системы планирования, финансов, правового обеспечения, бухгалтерского учета, управления качеством.
- ❑ Наличие эффективной системы поиска и приема на работу новых высококвалифицированных научных и практических специалистов.
- ❑ ИЭУП входит в число 100 лучших высших учебных заведений страны.
- ❑ ИЭУП удостоен золотой медали «Европейское качество» и ордена Михаила Ломоносова — за выдающиеся заслуги и большой вклад в развитие отечественного образования.
- ❑ По итогам опроса читателей газеты «Аргументы и факты», ИЭУП признается лучшим вузом Республики Татарстан.
- ❑ В состав института входят: семь филиалов в крупных городах РТ (Набережных Челнах, Альметьевске, Нижнекамске, Бугульме, Зеленодольске, Чистополе, Новочебоксарске), Экономика-правовые колледжи, аспирантура, Институт дистанционного образования, Институт бизнес-образования, туристическая компания «ТатИнтур».
- ❑ Институт активно развивает международные связи и имеет деловые отношения с ведущими вузами Европы и США.
- ❑ Туристическая компания «ТатИнтур», входящая в состав вуза, организует зарубежные стажировки.
- ❑ В вузе работают десятки секций, кружков, студий: музыкальная студия Viva, интеллектуальный клуб, студенческая PR-группа, спортивный комитет, студенческая газета Institut Times и др.
- ❑ Вуз имеет собственное издательство «Познание» и занимается выпуском федерального журнала «Актуальные проблемы экономики и права», на страницах которого публикуются материалы научных и практических исследований сотрудников.
- ❑ Сотрудники и студенты вуза регулярно выигрывают научные конкурсы и гранты, участвуют в конференциях.

- Команда вуза регулярно занимает призовые места на конкурсе «Студенческая весна».
- Выпускники вуза востребованы на рынке труда.
- ИЭУП в числе лидеров по количеству наград в области гуманитарных наук — 28 дипломов.
- Корпоративная газета «Вести института» регулярно освещает последние новости и достижения ИЭУПа.

1.2. Слабые стороны

- Нахождение ряда учебных корпусов вдали от основных магистралей города.
- Отсутствие собственных диссертационных советов.
- Контрактная система приема на работу со сроком на 1 год с ежегодным продлением договора, что снижает уверенность в «завтрашнем дне» у персонала института.
- Отсутствие обратной связи от сотрудников о степени их удовлетворенности и лояльности институту.

2. Внешние факторы

2.1. Возможности

- Увеличение числа желающих повысить свой профессиональный уровень (что вызвано массовыми увольнениями в организациях в результате действия финансового кризиса).
- Рост социальной обеспокоенности за свое будущее, одним из следствий которого является решение о повышении квалификации.
- Развитие систем маркетинга, продаж и т. д., требующее постоянного повышения квалификации персонала компаний.
- Наличие предложений на рынке труда для квалифицированного персонала в области маркетинга, налогообложения, бухгалтерского учета, юриспруденции, психологии и т. д.
- Прогнозируемый рост рынка образовательных услуг в области.
- Политика правительства, направленная на инновационное развитие экономики за счет интеллектуального капитала.
- Выделение федерального финансирования образовательных проектов по профессиональной переподготовке безработных граждан.

2.2. Угрозы

- Рост безработицы и снижение уровня доходов населения.
- Развитие технологий обучения, направленного на закрепление конкретных практических навыков, востребованных на рынке (угроза появления замени-

телей (например, дистанционных практикоориентированных образовательных технологий).

- Мировой финансовый кризис и связанное с ним ухудшение финансового состояния отечественных организаций.
- Ужесточение законодательной базы, регулирующей деятельность образовательных учреждений.
- Ужесточение требований к результатам обучения у крупных корпоративных клиентов.
- Сильная конкуренция в отрасли.
- Невысокие входные барьеры в наш сегмент рынка, возможно появление новичков-конкурентов в нашем сегменте.
- Субъективное мнение общественности о том, что качество образования и ценность диплома выше в государственных вузах, чем в негосударственных учебных заведениях.

В качестве четвертого этапа нашей работы соединим полученные данные о сильных и слабых сторонах внутренних процессов и внешнего имиджа института с точки зрения HR-брендинга (см. разд. «*STEEP-факторы*» и «*SWOT-анализ основных факторов, определяющих состояние HR-бренда ИЭУП*») с возможными действиями факторов внешней среды, и таким образом получаем следующее.

Поле СиВ (Сила и Возможности).

Высокая квалификация персонала, владеющего современными технологиями обучения, хорошая материальная база учебного заведения, предоставление возможностей для научного, профессионального и карьерного роста сотрудникам, ориентация организации на развитие и поддержку инновационных идей и т. д. — все это относится к сильным сторонам ИЭУП, с помощью которых институт сможет успешно использовать основные тенденции и влияния внешней среды. Такое положение дел обеспечит институту его дальнейшее развитие, что в свою очередь повышает его привлекательность в глазах работающих и потенциальных сотрудников. Такой вывод позволяет сделать политика ИЭУПа, ориентированная на генерирование и развитие интеллектуального капитала организации.

Поле СиУ (Сила и Угрозы)

Обозначенные выше сильные стороны ИЭУП, в первую очередь, высокий профессиональный уровень кадров и политика института, ориентированная на инновации, позволят данной организации противостоять основным негативным влияниям внешней среды. Единственным фактором, действие которого ИЭУП лишь опосредованно может уменьшать путем демонстрации собственных достижений, является мнение общественности о том, что качество образования и ценность диплома государственного образца выше, чем в негосударственных вузах. Сей момент может в некоторой степени снижать привлекательность ИЭУП как работодателя.

Поле ССиВ (Слабые стороны и Возможности)

Учитывая интеллектуальный потенциал ИЭУП, институт вполне способен добиться открытия собственных диссертационных советов по основным выпускаемым специальностям, организовать опросы сотрудников с целью оценки их лояльности организации и затем разработать мероприятия по ее повышению. Все это, безусловно, увеличит привлекательность института как работодателя, усилит его HR-бренд.

Поле ССиУ (Слабые стороны и Угрозы)

Такие факторы, как расположение ряда учебных корпусов вдали от основных магистралей города, отсутствие собственных диссертационных советов, контрактная система приема на работу со сроком на 1 год с последующим ежегодным продлением договора, отсутствие системы обратной связи от сотрудников о степени их удовлетворенности условиями труда и их лояльности институту, в настоящее время являются снижающими силу HR-бренда. Однако стоит отметить, что влияние данных факторов не настолько сильно, чтобы они представляли действительную серьезную угрозу для развития института.

Послесловие

Вот, пожалуй, и все, что хотелось изложить на страницах этой книги, посвященной HR-брендингу. Конечно, далеко не все темы удалось раскрыть полностью, не на все вопросы ответить. И можно предположить, что данное издание вызовет шквал замечаний и уточнений. И это не удивительно! Ведь HR-брендинг — это еще очень молодое направление нашей отечественной HR-жизни. Многие компании не имеют практического опыта и теоретических знаний (поскольку они попросту еще не разработаны) создания HR-бренда, но уже сталкиваются с острой необходимостью включаться в конкурентную борьбу за персонал — заниматься HR-брендингом. Каждая компания получает свой опыт путем собственных проб и ошибок, подчас «собирая» все возможные неприятности. Что и подтолкнуло автора к созданию данной книги, а также и желание поделиться своим опытом, своим видением вопроса. В ответ также хочется услышать Ваше мнение, читатель, узнать о Вашем опыте реализации HR-брендинга. Поговорить, поспорить, ведь только в споре рождается истина, которая так необходима нам с вами, уважаемые HR-коллеги, и нашим компаниям. Огромных Вам профессиональных успехов и...

до новых встреч на страницах новых книг!

*С уважением,
Р. Мансуров*

Russell_1@mail.ru

Приложение 1.

Показатели и размеры премирования по результатам производственной деятельности сотрудников ОАО «Альфа-Стрела»

| № | Категория работников | Показатели премирования | Размер премии в % |
|----|----------------------|---|-------------------|
| 1. | Главный бухгалтер | 1. Своевременное и качественное ведение бухгалтерского учета, бухгалтерской документации. | 10 |
| | | 2. Своевременное перечисление налогов и обязательных платежей. | 10 |
| | | 3. Своевременное и качественное предоставление отчетности. | 5 |
| 2. | Главный технолог | 1. Выполнение утвержденного плана производства продукции. | 15 |
| | | 2. Обеспечение надлежащего качества произведенной продукции. | 15 |
| 3. | Аппаратчики | 1. Выполнение утвержденного плана производства. | 10 |
| | | 2. Обеспечение надлежащего качества. | 10 |
| | | 3. Содержание производственного оборудования в соответствии с нормами технической эксплуатации. | 5 |
| 4. | Главный механик | 1. Обеспечение своевременного и качественного ремонта оборудования. | 10 |
| | | 2. Отсутствие простоев оборудования по вине работников ремонтно-механического цеха. | 10 |
| | | 3. Отсутствие дефектов и повторных ремонтов на отремонтированном оборудовании. | 5 |

(окончание)

| № | Категория работников | Показатели премирования | Размер премии в % |
|---------|----------------------|---|-----------------------|
| 5. | Главный энергетик | 1. Обеспечение бесперебойного снабжения потребителей электрической энергией. 2. Отсутствие простоев оборудования по вине работников электрического цеха. 3. Обеспечение безопасных условий труда. | 10 10 5 |
| и т. д. | | | |

Приложение 2.

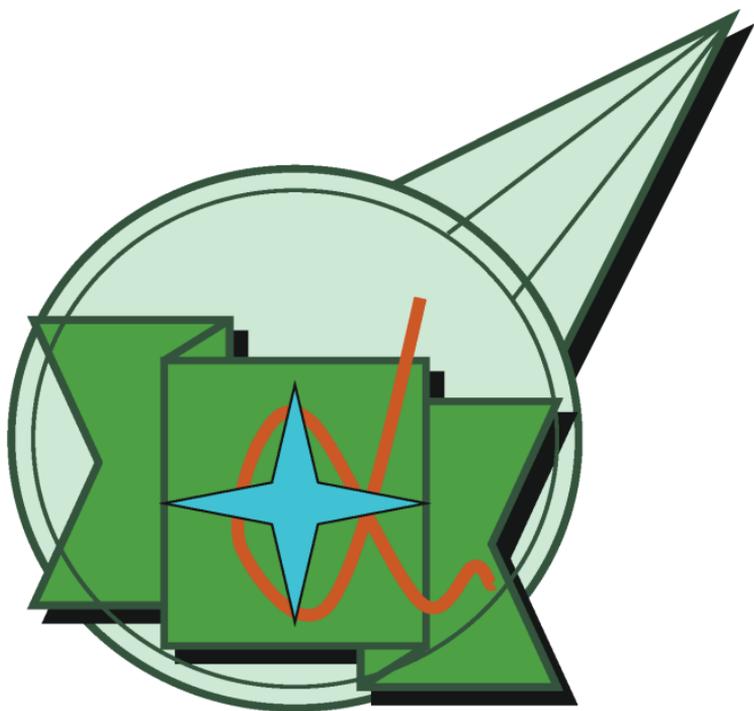
Перечень производственных упущений, за которые сотрудники ОАО «Альфа-Стрела» могут лишаться премии полностью или частично

1. Нарушения правил эксплуатации, должностных инструкций работником и приведшие: к аварии или ее развитию; к поломке оборудования; к вынужденной остановке или отключению оборудования; к взрыву, возгоранию, пожару; к созданию угрозы повреждения оборудования.
2. Сон на вахте.
3. Нарушения инструкции приемки и сдачи смены, вследствие чего своевременно не обнаруживаются и не устраняются дефекты и повреждения оборудования.
4. Самовольный уход работника с рабочего места без уважительной причины, который приводит к невыполнению должностных обязанностей или дневного задания.
5. Не устранение выявленного на оборудовании дефекта в срок, установленный непосредственным руководителем.

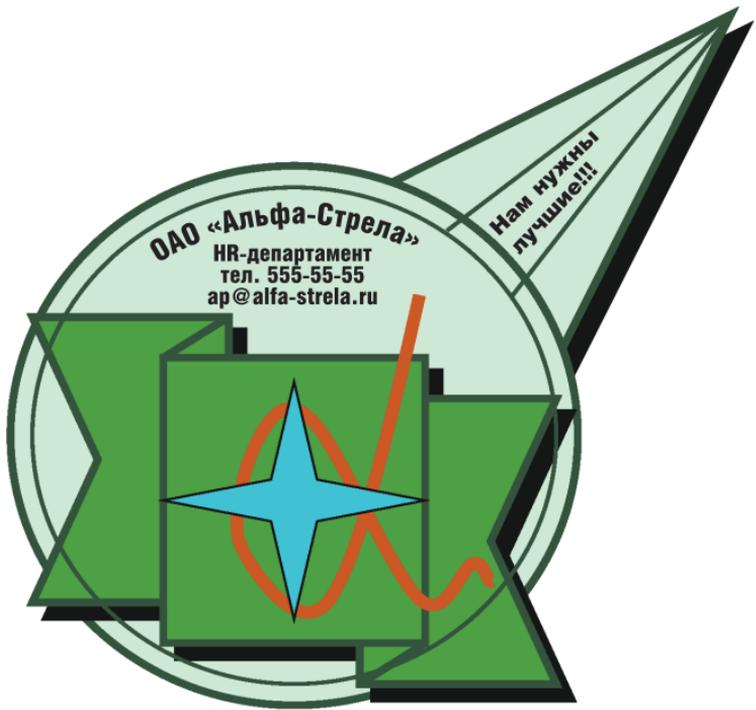
6. Нарушение режима работы оборудования по вине работника.
7. Нарушение правил техники безопасности работником, что может привести к несчастному случаю либо созданию угрозы здоровью, жизни работников.
8. Упущения, нарушения, допущенные работником при производстве ремонтных работ на оборудовании, приведшие к аварии или отказу техники.
9. Совершение дисциплинарного или административного правонарушения.
10. Приписка и искажение данных в отчетности.
11. Невыполнение планов мероприятий по охране природы и несоблюдение норм и правил использования природных ресурсов.
12. Нарушение трудовой и производственной дисциплины.
13. В случае совершения прогула, нахождения на территории станции в состоянии алкогольного или наркотического опьянения текущая премия не начисляется.

Приложение 3.
Справка по выполнению
показателей премирования
сотрудников ОАО «Альфа-Стрела»
за ___ квартал 201_ года

| № | Наименование показателя | План | Факт | Отметка о выполнении |
|---|-------------------------|------|------|----------------------|
| | | | | |



Логотип компании ОАО «Альфа-Стрела»



HR-логотип компании ОАО «Альфа-Стрела»

Как нас найти!

Мы ждем Вас по адресу: г. Хороший,
ул. Новаторов, дом 34, 1-й этаж,
отдел персонала.

Также Вы можете связаться с нами
по телефону: 5555555, 4444444
и получить подробную информацию
по интересующим Вас вопросам или
отправить резюме по электронной почте:
oup@alfa-strela.ru

Информацию о нашей компании,
а также наших планах и достижениях
Вы можете получить на нашем сайте:
www.alfa-strela.ru

Даже если Вы в настоящее время
не находитесь в активном поиске работы,
направьте нам свое резюме и возможно
мы сможем предложить Вам
лучшие условия труда.

Также гарантируем полную
КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ
Вашего обращения!

С уважением к Вам и надеждой
на скорую встречу и сотрудничество,
ОАО «Альфа-Стрела»

ОАО «Альфа-Стрела»



Приглашаем на работу

Лицевая сторона рекламного HR-буклета



Мы предоставляем все возможности для блестящего профессионального и карьерного роста молодым специалистам!

Только у нас Вы сможете в полной мере найти применение своему профессиональному потенциалу!

Мы гарантируем благополучие и заботу нашим сотрудникам в старости!

Мы делаем и будем делать все, чтобы наши сотрудники гордились своей компанией

Наша кадровая политика

1. Мы создали на предприятии рабочую атмосферу, при которой наши сотрудники могут плодотворно трудиться, достигая при этом тех показателей, которые позволят нам занять лидирующее положение на рынке.
2. Мы осознаем, что персонал является источником инновационных идей и генератором прогресса, без которого невозможно добиться лидерства на рынке.
3. Мы ищем молодых специалистов, стремящихся к профессиональному и карьерному росту.
4. Мы ищем профессионалов, готовых бросить вызов нестандартным задачам и одержать над ними победу.
5. Мы ждем специалистов старшего поколения, готовых поделиться своим профессиональным опытом.

Разворот рекламного HR-буклета