

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская работа)

на тему: «Совершенствование имиджа компании как работодателя (на
материалах Удачинского ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО))»

Выполнил(а) студент(ка)
№ 3 курса, группы № 293 м-з
Малкова Виктория Витальевна.

подпись

Научный руководитель
канд. экон. наук, проф.
Соколова Ольга Николаевна.

подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,
к.э.н., доцент

_____ О.Ю. Рудакова
« ____ » _____ 2022 г.

Выпускная квалификационная
работа защищена
« ____ » _____ 2022 г.

Оценка _____

Председатель ГЭК:
д.э.н., профессор

_____ В.А. Кундиус
подпись

Барнаул 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИМИДЖА КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ	7
1.1 Терминология и сущность роли имиджа компании как работодателя на рынке труда.....	7
1.2 Факторы, влияющие на имидж компании как работодателя.....	13
1.3 Анализ информации, характеризующей имидж компании как работодателя	21
2 АНАЛИЗ ИМИДЖА КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ (НА МАТЕРИАЛАХ УДАЧНИНСКОГО ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО)) НА РЫНКЕ ТРУДА	27
2.1 Общая характеристика компании.....	27
2.2 Анализ формирования имиджа компании как работодателя	34
2.3 Методология оценки имиджа компании как работодателя	44
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИМИДЖА УДАЧНИНСКОГО ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО).....	51
3.1 Оценка имиджа компании как работодателя	51
3.2 Рекомендации по совершенствованию имиджа компании как работодателя и оценка их эффективности.....	60
Заключение	66
Список использованных источников	69
Приложения	73

Введение

Теоретические и практические аспекты формирования и совершенствования имиджа организации выступают как предмет значительного числа учебников, учебных пособий, научных публикаций и статей, монографий и докладов. Например, за последние несколько лет в России было защищено большое количество как кандидатских диссертаций, так и докторских диссертаций, освещающих данную проблематику. Однако, парадоксально, что в настоящее время при высоком интересе к теме имиджа организации, труды и разработки, посвященные данной области, находятся в стадии становления и развития.

Необходимо отметить, что для того, чтобы определить научную или практическую новизну собственного исследования, в первую очередь следует понять роль и место имиджа организации в современном обществе, рассмотрев идеи таких авторов как М. Вебер, К. Маркс и Т. Парсонс. Данные ученые раскрывают основные принципы взаимодействия организаций как социальных субъектов в обществе.

Во вторую очередь требуется принять во внимание труды таких ученых и исследователей как Н.И. Алексеева, К. Болдинг, И. Гофман, Г.Е. Зборовский, В.И. Маслов, С.А. Фролов, которые помогут понять сущность формирования имиджа как особого процесса в организации.

Для понимания приемов эффективного управления имиджем организации требуется ознакомиться с научными трудами П. Друкера, Ф. Котлера, Т. Питерса и Э. Роджерса.

Отметим, что за последние несколько лет повышается научный интерес к изучению имиджа организации. Происходит формирование российской аналитической базы научных материалов. Среди ответственных исследователей можно выделить труды таких авторов как М. Томилова, К. Киткин, Т. Парамонова.

При всем многообразии имеющихся теоретических научных трудов и практических исследований, понимание особенностей создания и совершенствования имиджа организации для конкретных отраслей требует дальнейшего анализа теоретического и эмпирического материала и практических разработок по данной теме. Именно это позволяет данному исследованию обладать научной новизной и практической значимостью.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию имиджа организации (Удачный ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО)) как работодателя.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методологические основы имиджа организации как работодателя;
- проанализировать и оценить имидж Удачного ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО) как работодателя;
- разработать рекомендации по совершенствованию имиджа Удачного ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО) как работодателя и оценить их эффективность.

Объект исследования – Удачный ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО).

Предмет исследования – имидж организации как работодателя.

В качестве теоретической основы были использованы труды российских и зарубежных ученых по менеджменту, имиджелогии, кадровому делу, материалы исследований, монографий и статей различных авторов за 2017-2021 гг.

Методами исследования явились анализ, синтез, сводки, группировки, опрос (анкетирование).

По репрезентативной выборке проведено анкетирование 495 сотрудников организации (Удачный ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО)). При этом учитывалось распределение персонала по категориям, так как для репрезентативности выборки требуется участие всех категорий персонала в одинаковой пропорции. В качестве апробации разработанной анкеты

проведено пилотное анкетирование, которое позволило протестировать эффективность разработанной анкеты.

Информационную базу исследования составляют первичные документы Удачинского ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО).

Научная новизна исследования состоит в разработке теоретических и методических подходов к формированию и оценке имиджа компании как работодателя в целях повышения ее конкурентоспособности на рынке труда.

К основным элементам научной новизны, полученным лично соискателем, можно отнести следующее:

1) дано определение понятию имидж компании как работодателя на рынке труда как «совокупность представлений потенциальных и действующих работников», и обоснована целесообразность формирования имиджа компании как работодателя для укрепления ее конкурентоспособности на рынке труда;

2) обоснована структура имиджа компании на рынке труда с помощью группирования характеристик компании методами ранжирования, факторного анализа и экспертных оценок, к основным составляющим этой структуры отнесены: стиль управления, корпоративная культура, возможность карьерного роста и прохождения обучения, известность компании и перспективность отрасли, условия труда, содержание работы, уровень социальной ответственности организации, выраженной в уровне зарплаты и социальном пакете;

3) разработана методика оценки имиджа компании как работодателя на рынке труда, которая позволяет рассчитать интегральный показатель его сформированности, т.е. степени совпадения характеристик работодателя с ожиданиями соискателей, и результативности коммуникаций, направленных на формирование имиджа компании на рынке труда, даны рекомендации по ее реализации и использованию результатов для формирования имиджа компании как работодателя на рынке труда.

Практические рекомендации, разработанные в результате нашего исследования, могут быть использованы в работе организации (Удачный ГСК АК «АЛРОСА» (ПАО)). Их можно использовать и другими организациями в целях повышения эффективности их деятельности по формированию своего имиджа, а также для улучшения социально-психологического климата организации за счет внедрения мероприятий по улучшению деятельности организации, предложенных сотрудниками в ходе анкетирования.

ВКР (магистерская работа) состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИМИДЖА КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

1.1 Терминология и сущность роли имиджа компании как работодателя на рынке труда

В настоящий момент в мире все большее внимание начинает уделяться имиджу организации, который затрагивает самые различные сферы ее деятельности, начиная с имиджа продукции, заканчивая культурой и стилем руководства. Одним из лидирующих вопросов при этом выступает имидж организации как работодателя, потому что наряду с формированием имиджа продукции или услуг организации, важную роль играет то, насколько эффективно сформирован ее имидж для действительных сотрудников компании. Повышенное внимание объясняется тем, что совершенствование имиджа организации становится с каждым годом все более востребованное на рынке труда. Поэтому со временем на первое место выходят методы изучения формирования имиджа организации для потенциальных и действующих сотрудников. Данное утверждение подтверждает актуальность исследования, то есть необходимость определения реального имиджа компании и желаемого и шаги для его достижения.

Так что же такое - имидж компании как работодателя – это неосязаемый актив компании, имеющий наиважнейшую роль в как у внутренних, так и у внешних потребителей (действующих сотрудников и потенциальных) [4]. То есть, имидж компании — это ее образ сознании представителей разных целевых аудиторий. Можно сказать, что имидж компании складывается из действий работодателя – включающих коммуникации, организацию, управление. Коммуникационные действия с внешней средой определяют то, как организация выглядит снаружи и привлекает или отталкивает потенциальных работников [16].

В настоящее время наблюдается переход от заострения внимания к

рынку организаций как работодателей, к рынку потенциальных сотрудников, привлечения их к себе на работу и создания положительного имиджа работодателя, включающего в себя характеристики, заманчивые для потенциальных работников [13].

Однако в компаниях существует потребность не только привлечения потенциальных сотрудников, но и сохранения высококвалифицированных кадров, среди которых немало опытных наставников, которых можно использовать в качестве профессиональных учителей, передающих свой опыт молодым специалистам [23]. С каждым днем имидж компании приобретает все большую значимость. Потенциальные сотрудники пользуются поисковыми программами в Интернете, но не только ищут там информацию о вакансиях, но и читают отзывы о будущем работодателе. С тех пор как впервые в Англии в 1996 году было обращено внимание на то, что при выборе места работы, теперь не работодатель выбирает будущего работника, а будущий работник выбирает работодателя. С каждым годом это открытие приобретет все большую значимость, и прогрессивные работодатели используют понятие имиджа компании как работодателя и учатся влиять на принятие решения потенциальными сотрудниками. Это же понятие, вложенное в имидж компании – работодателя, используется для улучшения привлекательных характеристик компании для удержания опытных высококвалифицированных сотрудников и привлечения новых специалистов.

Рассмотрим применяемую в научных статьях теорию типизации имиджа компании-работодателя [6]. Это наглядно представлено рисунке 1.

Имидж компании-работодателя можно определить, используя два подхода: по типу направленности и способу формирования. В свою очередь имидж, сформировавшийся по типу направленности делится на внешний и внутренний. При этом к внутреннему имиджу относится впечатление о компании, которое сложилось у действующих сотрудников.

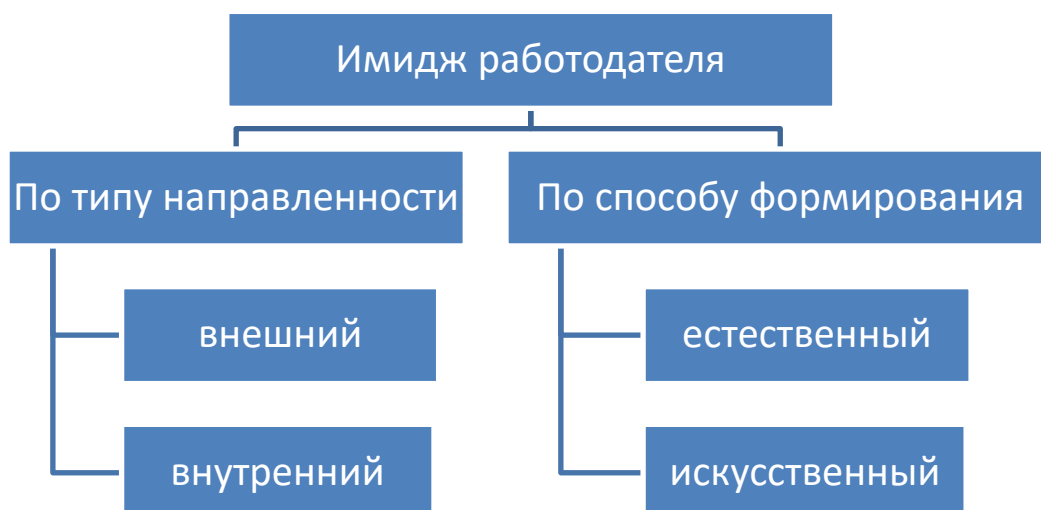


Рисунок 1. Классификация имиджа компании как работодателя

Логично, что внутренний имидж компании, составленный из мнений реальных действующих сотрудников связан с внешним имиджем и оказывает серьезное влияние на него, посредством того, что передавая потенциальным сотрудникам своего положительного мнения – мнения действующего сотрудника о привлекательных условиях труда, улучшают восприятие компании внешними потребителями – потенциальными сотрудниками. Это особенно важно для организации, желающей привлечь к себе на работу квалифицированные кадры.

Далее мы рассмотрим какие существуют способы формирования имиджа работодателя. Существуют два способа - естественный и искусственный. Естественный формируется спонтанно в процессе деятельности организации, а для формирования искусственного используется специальная реклама или процесс изменения в виде улучшения имиджевых характеристик и их восприятия.

Но нельзя путать имидж и репутацию. Термин «репутация компании как работодателя на рынке труда» - содержит в себе оценка компании по свершившемуся факту деятельности компании как работодателя на рынке труда. Однако термин «имидж организации на рынке труда» - это более

сложная система субъективных представлений о компании среди потенциальных и действующих сотрудников [14]. Именно с этой точки зрения мы подошли к определению имиджа организации как работодателя в нашей работе.

Итак, независимо от желания, с появлением организации на рынке труда начинается естественное формирование положительного или отрицательного имиджа для потенциальных сотрудников компании. HR-бренд и репутация - основополагающие шаги в работе HR-отдела. Чтобы сформировать положительный бренд организации на рынке труда, организация должна сначала поработать над эффективностью общего имиджа организации, для этого необходимо разработать стратегию поэтапного планирования и контроля над развитием имиджа работодателя.

Для того, чтобы определить этапов формирования имиджем организации рассмотрим существующие научные подходы. В первом изученном нами подходе И.К. Захаренко, А.Ю. Иваненко [26] выделяют следующие этапы, представленные на рисунке 2.

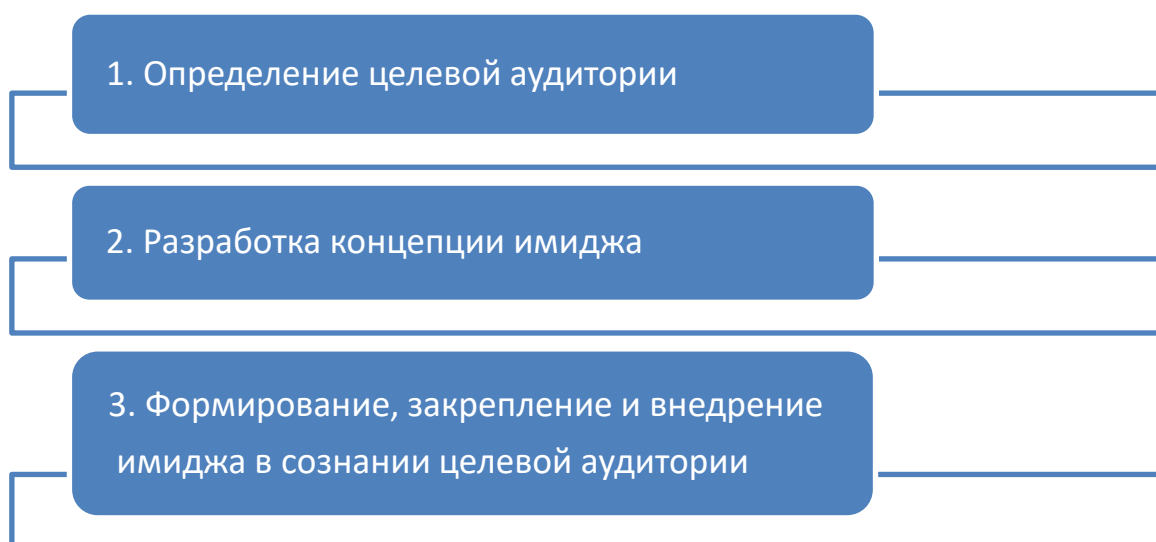


Рисунок 2. Формирование имиджа компании как работодателя [26]

Более подробное значение этой схемы:

- определение целевой аудитории - включает в себя изучение ее возрастной структуры, направлений профессиональной подготовки, географических характеристик потенциальных и действительных сотрудников;

- в концепции имиджа отражены основные ценности и принципы, характерные для организации как работодателя, а также имеющие значение для потенциальных сотрудников;

- формирование и внедрение имиджа компании как работодателя в сознании целевой аудитории дополнительно включает в себя различные PR-стратегии для узнавания компании по ключевым характеристикам имиджа.

Следующий подход формирования и управление имиджем организации приведен в работе Л.А. Алексеевой [2] и представлен на рисунке 3.

Особенностью подхода это дополнение системы формирования имиджа мониторингом, который позволяет отслеживать изменение показателей эффективности проделанной работы по усовершенствованию ключевых имиджевых характеристик и определять возможные способы оптимизации и улучшения показателей



Рисунок 3. Формирование имиджа компании как работодателя [2]

Добавленный мониторинг сформированного имиджа позволяет разрабатывать эффективную систему влияния на ключевые характеристики и качество предложений для потенциальных работников.

1.2 Факторы, влияющие на имидж компании как работодателя

Рассмотрим влияющие на формирование имиджа компании факторы, которые мы можем классифицировать как внутренние и внешние.

Характеристики, на которые компания может влиять самостоятельно принято называть внутренними факторами компании. Характеристики, которые способны влиять на формирование имиджа компании, но при этом, компания самостоятельно не может влиять на них называют внешними факторами компании.

Обычно более внимательно рассматривают характеристики, являющиеся ключевыми содержащими в себе стиль управления руководства, действующие на предприятии условия труда. Они серьезно влияют на восприятие потенциальными сотрудниками организации будущего работодателя. В результате означенной ранее связи внутреннего и внешнего имиджа, оказывается, что, чем весомее внимание организации к сотрудникам, тем привлекательнее для потенциальных сотрудников существующие предложения работы в данной компании.

Рассмотрим внешние факторы, влияющие на формировании имиджа организации. При этом, факторами внешней среды, влияющей на состояние рынка труда, являются среды: общая экономическая, правовая, технологическая, политическая, информационная. Также важным фактором являются индивидуальные характеристики претендентов – специфика и особенности, каждого потенциального сотрудника. Они оказывают колоссальное влияние на его предпочтения и восприятие информации о работодателе.

Воспользуемся результатами социологических исследований, проведенных в 2021 году исследовательским центром портала Superjob.ru[27].

Исследования показали, что современные соискатели хотят получить от работодателя подтверждения стабильности и гарантий. Число согласных на неофициальную зарплату меньше, чем было в 2019-м.

По информации, полученной от СМИ работать без оформления с неофициальной зарплатой, согласятся 40% россиян, работать с официальным оформлением предпочтут 36% опрошенных. Из числа респондентов, согласных на неофициальную работу основную часть представляют мужчины (46%) и люди старше 45 лет (44%). Реже соглашаются на подобное женщины и люди с доходом от 80 тыс. руб. в месяц (по 35%) (таблица 1, рисунок 4).

Если сравнить похожие исследования, которые проводились в декабре 2020, число респондентов, согласившихся на неофициальные выплаты снизилось с 44% до 40%. Самое большое количество людей, которые согласились работать с неофициальной зарплатой было в 2009 году и составляло 60%, а самым мизерным это количество было в апреле 2021 года и составляло всего лишь 36%.

Опрос проводился по всем округам России в период с 6 по 13 декабря 2021 года по 419 населенным пунктам. В нем принимали участие 1600 респондентов старше 18 лет.

Вопрос: «Согласитесь ли вы на работу с «серой» («черной») зарплатой?»

Таблица 1 - Согласие работать за «серую» зарплату

Вариант ответа	Все	Пол		Возраст, лет			Ежемесячный доход, руб.		
		муж	жен	до 34	35—44	45 и старше	до 49999	50000—79999	от 80000
Да	40%	46%	35%	39%	39%	44%	40%	38%	35%
Нет	36%	32%	39%	36%	38%	33%	36%	39%	39%
Затрудняюсь ответить	24%	22%	26%	25%	23%	23%	24%	23%	26%

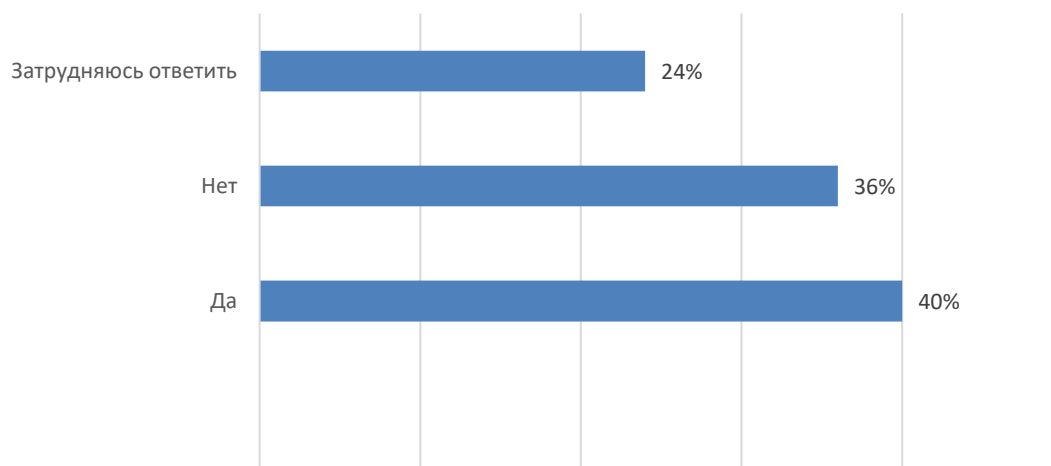


Рисунок 4. Согласие работать за «серую» зарплату

Второй важной составляющей имиджа компании-работодателя является тип корпоративной культуры компании [27].

Опрос проводился по всем округам России в период с 1 по 21 апреля 2021 года по 193 населенным пунктам. В нем принимали участие 1000 специалистов службы директора по персоналу и кадровых служб организаций.

Вопрос: «Какой тип корпоративной культуры, по вашему мнению, в первую очередь характеризует вашу компанию?»

Таблица 2 - Тип корпоративной культуры

Вариант ответа	Все опрошенные	Количество сотрудников в компании, чел.		
		до 100	100—1000	от 1000
«Мягкий» (ценности: доброта, взаимопомощь, доверие, преданность, поддержка, исключительная честность по отношению к сотрудникам, клиентам и конкурентам)	71%	76%	63%	58%
«Жесткий» (ценности: власть, успех, соперничество, агрессивность, достижение цели любыми, в т.ч. и не всегда корректными средствами)	9%	7%	12%	13%
Затрудняюсь ответить	20%	17%	25%	29%

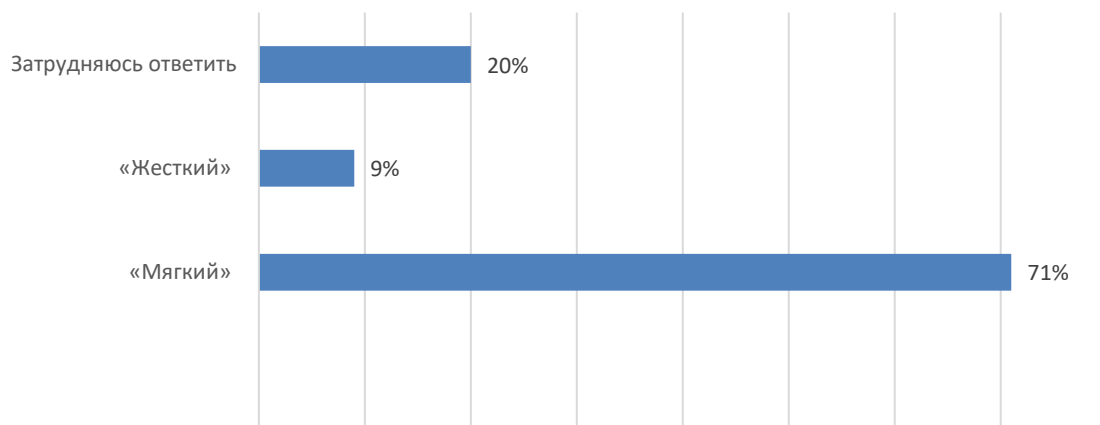


Рисунок 5. Тип организационной культуры

Третьей важной составляющей является компенсационный пакет, предоставляемый компанией - работодателем [27].

В опросе, который проводил SuperJob, приняли участие сотрудники 1000 организаций из всех округов РФ.

Изменения в составе компенсационных пакетов за год заключались в том, что туда стали чаще включать оплату мобильной связи, полисы дополнительного медицинского страхования, компенсацию на дорогу.

Во время сложной экономической ситуации, связанной с пандемией компенсационные пакеты уменьшились. И хотя сейчас ситуация с компенсацией улучшилась, но доковидный уровень еще не достигнут.

Опрос проводился по всем округам России в период с 1 по 14 декабря 2021 года по 233 населенным пунктам. В нем принимали участие 1000 специалистов службы директора по персоналу и кадровых служб организаций.

Вопрос: «Отметьте, пожалуйста, те составляющие компенсационного пакета, которые существуют на данный момент в вашей компании»

Таблица 3 - Составляющие компенсационного пакета

Вариант ответа	Все ответившие	Количество сотрудников в компании, чел.		
		до 100	100—1000	от 1000
Обучение за счёт компании	47%	46%	51%	46%
Подарки к праздничным датам	45%	43%	51%	45%
Корпоративные мероприятия	43%	40%	52%	46%
Оплата мобильной связи/интернета	39%	35%	46%	46%
Возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании	27%	24%	29%	33%
Оплачиваемый полис ДМС (добровольного медицинского страхования)	18%	10%	23%	42%
Предоставление служебного транспорта	17%	14%	24%	21%
Бесплатное питание/компенсация на питание	16%	13%	19%	24%
Дополнительно несколько дней отпуска в год	11%	10%	14%	12%
Оплата проезда в общественном транспорте	8%	7%	10%	8%
Оплата спортклуба, бассейна	7%	5%	6%	14%
Предоставление беспроцентной ссуды	7%	8%	7%	3%
Предоставление льготных путевок, частичная оплата отпускных расходов	6%	4%	5%	13%
Другое	3%	3%	4%	2%
Ничего	12%	15%	8%	8%
Не знаю/затрудняюсь ответить	4%	6%	2%	2%

Многие компании сегодня предлагают большой список льгот и компенсаций для привлечения и удержания персонала. Это так называемый социальный или мотивационный пакет, который является одним из эффективных методов создания привлекательности организации как работодателя для персонала. Тем не менее, вопрос о востребованности этих привилегий или иных составляющих пакета неоднозначен и остается открытым.

На первом месте наиболее востребованными для опрашиваемых оказалось обучение и корпоративные мероприятия. На следующей ступени в данном вопросе стоит оплата мобильной связи. Эту составляющую, как наиболее ценную отметили 39% респондентов.

Возрастает интерес к программам дополнительного медицинского страхования. Возможно, в условиях постепенного перехода на платное медицинское обслуживание эта программа станет еще более популярной. Несомненно, весьма перспективным для работодателей будет уделить данному вопросу повышенное внимание и включить услуги ДМС в существующий компенсационный пакет.



Рисунок 6. Компенсационные выплаты

Для того, чтобы понять причины, побудившие человека уволиться со старой работы и начать искать новую, мало задать об этом прямой вопрос. На подобный вопрос большинство ответит «Хочу, чтобы работа приносила удовольствие и позволяла быть уверенным в завтрашнем дне». При этом для

16% опрошенных на первом месте оказалось отсутствие возможностей карьерного роста.

Попытаемся понять какая работа будет соответствовать потребностям и желаниям россиян.

На первом месте находится критерий - стабильность и уверенность в завтрашнем дне. Следующий показатель - уровень доходов. Его выбрали 12% респондентов – они считают, что данный показатель напрямую связан с возможностью много себе позволить. Третий по важности критерий — это внутренний климат и сплоченность команды. Третий критерий выбрали 10% респондентов. Следующее место занял критерий – грамотной организации рабочего времени с возможностью находить баланс между работой и семьей. Этот критерий выбрали 2% респондентов.

Можно сказать, что усилия, позволяющие сформировать положительный имидж у действующих работников, окупаются. Они позволяют снизить или убрать текучесть кадров, сохранить квалифицированный персонал на долгое время и привлечь к себе на работу новых, перспективных сотрудников.

Но не стоит забывать, что для формирования положительного имиджа компании, особенно важны внешние факторы, такие как:

1. Экономическая ситуация всей области. В экономически развивающихся областях чаще всего используется реклама, целью которой является продвижения отдельных товаров и услуг, тогда как в экономически развитых областях реклама содержит информацию о компании в целом.

2. Жизненный цикл компании. Для формирования положительного имиджа компании, важно знать этап развития данной компании.

3. Название продукта, услуги и компании. Если в рекламе совпадают названия продукта и компании, то этот факт создает положительный эффект на имидж компании в целом.

Таким образом, любая организация, как и отдельная личность, существует не в вакууме, а в конкретной среде, которая является внешней

или внутренней средой для этой организации [21].

Таким образом, имидж организации не существует как нечто абстрактное, он тесно связан с тем, что происходит как внутри нее, так и за ее пределами.

Имидж организации как работодателя — динамический образ в глазах общественности, сотрудников компании, влияющий на процесс принятия решения о выборе работодателя, сохранении места работы [18].

1.3 Анализ информации, характеризующей имидж компании как работодателя

При изучении имиджа компании-работодателя обычно используются количественные и качественные методы исследования для определения отношения и имиджа организации, которые сформировались в сознании соискателей. К качественным методам исследования относятся [25]:

- глубинные интервью, то есть «неформальная личная беседа, проводимая по заранее составленному плану и с использованием приемов, побуждающих респондентов к длительным и подробным обсуждениям по кругу вопросов, интересующих исследователя» [11];

- экспертное интервью — это разновидность глубинного интервью, но здесь респондент — это квалифицированный специалист, обладающий опытом работы в вопросах исследования;

- фокус-группы, т.е. публичные обсуждения с представителями определенной целевой аудитории;

- эксперимент - «экспериментальное исследование влияния одного фактора на переменную, интересующую исследователя»;

- «основной источник подробных и мотивированных описаний «истории» личности» [9];

- наблюдение и анализ документов.

В дополнение к этому отметим: в статье об инструментах HR-брендинга, опубликованной в Head Hunter [34], автор пишет о наиболее эффективных методах исследования HR-бренда (и, соответственно, имиджа):

1. Мониторинг средств массовой информации, включая сбор и анализ информации и комментариев к ней. Мониторинг проводится в новостях, в соцсетях, сайтах о поисках работы.

2. Анкетирование различных целевых групп – это прекрасная возможность получить информацию о сильных и слабых сторонах компании, а также оценить вовлеченность персонала в работу.

3. Конкурентный анализ используется для выявления сильных и слабых сторон исследуемой компании на основе сравнения с конкурентами.

Использование только качественных методов, помогающих исследовать внутренний и внешний имиджа организации на рынке труда фактически не позволяет рассмотреть объект в целом. При подробном изучении имиджа работодателя качественные методы исследования используются на начальном этапе. Основная цель этих методов - сформировать описательную шкалу или основу для возможности использовать в дальнейшем количественную оценку или построить гипотезу для будущего тестирования. Использование количественных методов для достижения целей исследования позволяет проводить наиболее глубокие исследования и получать объективные результаты. К количественным методам относят проведение опросов. Самым уважаемым и известным «Рейтинг работодателей», подготовленный компанией HeadHunter. Они оценивают компании с позиции трех целевых аудиторий [28]:

- внутренняя оценка, включающая в себя мнение действующих сотрудников компании. При этом исследуется 3 параметра, включающие в себя лояльность, вовлеченность и поддержку предложенной инициативы;

- оценка эффективности деятельности службы директора по персоналу, при этом оцениваются параметры, включающие в себя уровень развития и эффективность осуществляемых функций;

- внешняя оценка, то есть использование мнения потенциальных работников. Претенденты выбирают интересующие их организации и оценивают их. Но, следует учесть мнение Н. Осовицкой, которая считает, что минимальный набор исследований обязательно должен включать глубинные интервью с простыми сотрудниками компании и представителями топ-

менеджмента. Максимум «практически неограничен и позволяет использовать любые маркетинговые инструменты» [20].

Для оценки внутреннего и внешнего имиджа организации для достижения целей данной работы наиболее продуктивным будет комплексный подход, обязательно включающий как количественные, так и качественные методы исследования. Будут проведены:

- глубинные интервью с топ-менеджментом компании;
- опрос целевых аудиторий и сравнение полученных ответов различных аудиторий (претендующих на вакансии и действующих работников);
- мониторинг средств массовой информации;
- развернутый конкурентный анализ.

Углубленное интервью должно включать сбор информации о внутренней и внешней среде компании, связанной с кадровой политикой организации. В процессе исследования необходимо получить подробные ответы, поэтому считаем важным включать вопросы, дающие информацию в следующих областях, представленных на рисунке 7.

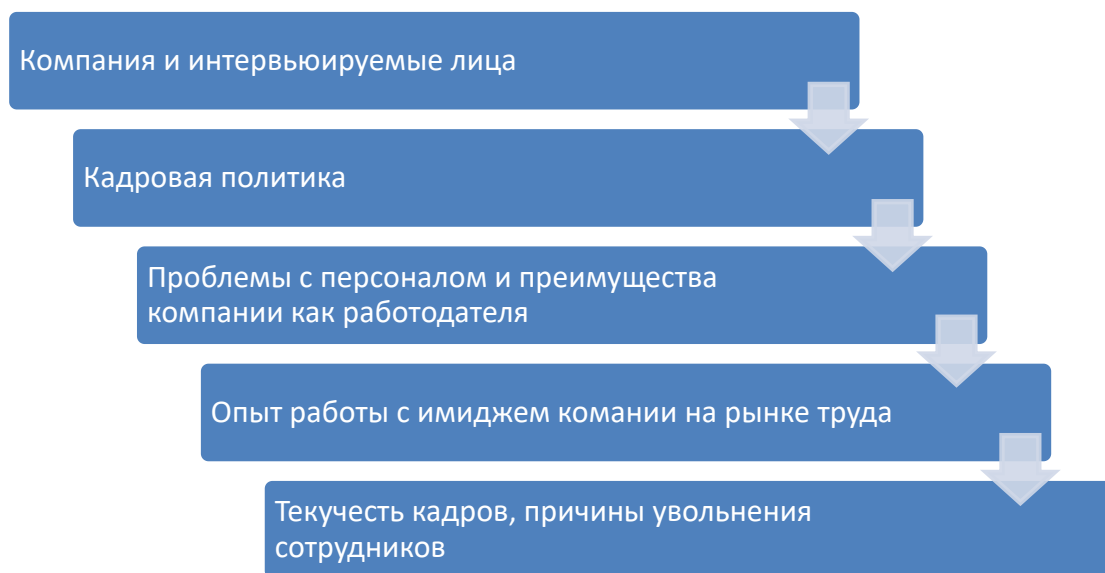


Рисунок 7. План глубинного интервью с представителями компании

Рассмотрим их подробнее:

- общая информация о компании (история, миссия и ценности, цели

компании, организационная структура, условия работы, персонал и т. д.);

- сведения об опрошенных лицах (должность в организационной структуре, роль в компании, стаж);

- информация о кадровой политике, кадровой политике и других HR-практиках;

- сведения об наличии опыта работы с имиджем организации;

- информация об основных преимуществах организации или о проблемах с персоналом в организации;

- информация о причинах увольнения сотрудников, текучести кадров.

Для количественных интервью необходимо определить основные гипотезы и на основе гипотез разработать макет анкеты для опроса. При этом в количественное исследование могут входить односложные вопросы или вопросы с возможностью комментирования.

Главная особенность опроса, используемого как метод исследования — это одна структура для участников опроса и масштабность исследования. Поэтому для практической части был составлен макет анкеты (Приложение 1). Необходимо исследовать и сравнить мнения двух аудиторий потенциальных сотрудников и действующих. Необходимо определить ключевые характеристики для потенциальных сотрудников компании-работодателя и сравнить насколько этим требованиям удовлетворяет объект исследования на основе опроса существующих сотрудников. Для выбора метода, наиболее соответствующего нашим целям, мы изучили различные методы определения этих характеристик. Крупное кадровое агентство Nigel Wright recruitment, к примеру, определяет пять параметров, по которым оценивается уровень привлекательности компании:

- ценность самореализации, т.е. полноценная способность использовать приобретенные навыки и знания;

- ценность развития, т.е. возрастание интереса к кандидату на рынке труда;

- экономическая ценность, то есть достойный уровень заработной

платы и наличие социального пакета;

- социальная ценность, т.е. уровень привлекательности атмосферы и соцпакета в компании;

- функциональная ценность, т.е. насколько интересно содержание работы, востребована ли креативность сотрудников и т. д.

Важно отметить, что не все перечисленные факторы имеют значимость для кандидата. Важно учитывать особенности менталитета в регионе.

Рассмотрим, как компания Randstad известна тем, что проводит исследования по всему миру. Эти исследования ежегодны. Россия тоже входит в число исследуемых. Randstad сравнивает результаты опроса потенциальных сотрудников и результатов опроса работодателей. Дополнительно, компания изучает основные ключевые факторы, на которые обращают внимание потенциальные сотрудники при выборе работодателя. Результаты проведенных исследований 2016 года показали, что основными ключевыми факторами при выборе работы считались соцпакет и заработная плата. Но с 2018 года эти факторы постепенно теряют свою привлекательность и привлекательными становятся факторы репутации и карьерных возможностей. Делаем вывод, что в настоящее время ключевыми факторами при выборе работодателя являются успех и стабильность компании, а также перспектива занятости и получения заработной платы. Таким образом положительный имидж компании усиливает свою значимость.

Подведем итоги первой главы. Мы выяснили, что термин «имидж компании» появился сравнительно давно и относился к сфере маркетинга. Но потом, он нашел свое применение в области управления человеческими ресурсами и стал определяться как «набор частных представлений о компании на рынке труда».

В настоящий момент мнения экспертов, когда речь идет о сравнении понятий «имидж компании» и «репутация», разделились. Одна группа экспертов считает их синонимами, а другая подчеркивает исключительные

особенности каждого из терминов.

В итоге можно сделать вывод о важности позитивного имиджа компании. В науке представлено великое множество подходов к возможности управления имиджем компании, а также определению этапов ее формирования.

Необходимо обратить внимание, что, если компания относится к малому бизнесу, и не всегда может определить цель и задачи развития имиджа, то гораздо разумнее сначала проанализировать реальную ситуацию на рынке. Это поможет найти проблемы, а также определить ключевые характеристики для ценностного предложения. Исходя из того, что потребности и возможности каждой компании индивидуально, то методы, применяемые для исследования внутреннего и внешнего имиджа организации, могут разительно отличаться. Основными методами остаются опросы целевых аудиторий, как действующих сотрудников, так и потенциальных. Также можно применять и качественные методы опроса, такие как глубинное интервью. На основании собранной объективной информации можно сделать выводы и разработать предложения для формирования позитивного имиджа компании.

2 АНАЛИЗ ИМИДЖА КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ (НА МАТЕРИАЛАХ УДАЧНИНСКОГО ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО)) НА РЫНКЕ ТРУДА

2.1 Общая характеристика компании

ГОК АК «АЛРОСА» (далее «АЛРОСА») – российская публичная алмазодобывающая компания с государственным участием, акции которой торгуются на Московской бирже (тиккер ALRS). В свободном обращении находится 34% акций, на долю Российской Федерации, Республики Саха (Якутия) и муниципальных образований Республики Саха (Якутия) приходится 66% акций.

Созданная в 1992 году, «АЛРОСА» является мировым лидером по объему добычи алмазов, а также компанией, которая объединяет всю цепочку стоимости от добычи сырья до производства бриллиантов и ювелирных украшений. В 2020 году компания добыла 30 млн карат алмазного сырья, выручка составила почти \$3 млрд.

Проведем анализ основных показателей деятельности организации (табл.4).

Таблица 4 – Финансово-экономические данные о деятельности организации за 2018-2020 гг.

Показатели	Период (год)		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Средняя величина собственных средств, тыс. руб.	16907090	17219070	18647318
Средняя величина активов, тыс. руб.	24394640	24412340	29000341
Среднегодовая стоимость инвестиций, тыс. руб.	73303900	7086430	7702168
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	10432529	9585023	9966412
Выручка от реализации, тыс. руб.	15292484	22991929	27801921
Себестоимость продукции, тыс. руб.	14225764	2077169	2707111
Прибыль от реализации, тыс. руб.	973858	2089399	2854311
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	284859	1266647	1563647
Чистая прибыль, тыс. руб.	129747	500959	537231

Анализируя данные из таблицы 4, мы видим, что организация финансово устойчива и стабильно развивается. Из проведенного анализа можно сделать вывод, что организация «АЛРОСА» эффективно преодолела кризисное состояние экономики 2018-2020 гг.

Так как организация «АЛРОСА» является публичным акционерным обществом, в ней присутствует организационная структура, состоящая из совокупности нескольких производственных подразделений.

Организационная структура «АЛРОСА» достаточно часто применяется и является линейно-функциональной. Она представлена в Приложении 1.

Ее достоинства:

- возможность более глубокой разработка стратегических вопросов;
- уменьшение нагрузки на высших руководителей;
- возможность использовать мнение внешних экспертов.

Недостатки данной структуры:

- размытое распределение ответственности;
- централизация управления.

Далее рассмотрим модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» для «АЛРОСА». Построение Матрицы Мак-Кинси имеет размерность 3 x 3. По осям Y и X определяются привлекательность отрасли производства и конкурентное положение организации.

Таблица 5 – Оценка привлекательности отрасли алмазного производства

Параметры отрасли	Относительный вес, %	Оценка Привлекательности, балл	Результат, балл
1. Рост рынка	0,3	4	1,2
2. Развитие технологий	0,25	4	1
3. Прибыльность	0,25	3	0,75
4. Конкуренция	0,2	2	0,4
Оценка привлекательности отрасли алмазного производства			3,35

Оценка привлекательности отрасли алмазного производства «АЛРОСА» представлена на рис. 8.



Рисунок 8. Оценка привлекательности отрасли алмазного производства «АЛРОСА» [29]

Как видно из представленных данных в таблице 2 и на рисунке 1, самую высокую долевую оценку в 1,2 балла получила категория «Рост рынка». Один балл у категории оценки – «Развитие технологий». Самая низкая оценка, среди представленных, – 0,75 балла за «Прибыльность организации».

«АЛРОСА» платит большое количество налогов и по высоким ставкам. Корпоративный подоходный налог составляет 20% от полученного дохода, за минусом вычетов, связанных с получением дохода и убытками (ст. 135 НК РФ). Социальный налог составляет 11% от фонда заработной платы юридического лица (ст. 317 НК РФ).

Согласно налоговому законодательству, «АЛРОСА», выплачивая доходы акционерам в виде дивидендов, определяет сумму налога отдельно по каждому акционеру применительно к каждой выплате данных доходов. Вне зависимости от выбранной налогооблагаемой базы обществу необходимо вести налоговый регистр под названием «Книга доходов и расходов»:

- «доходы» – ставка 6% (законом субъекта РФ может снижаться до 1%, п. 1 ст. 346.20 НК РФ);

- «доходы за вычетом расходов» – ставка 15% (законом субъекта РФ может снижаться до 5%, п. 2 ст. 346.20 НК РФ).

При применении УСН АО, как и любое другое юридическое лицо, может выбрать один из двух вариантов объекта налогообложения (ст. 346.14 НК РФ) и соответствующую ставку.

Проблем в выплате налогов у «АЛРОСА» по состоянию на конец 2020 г. – нет.

Таким образом, избранная организацией «АЛРОСА» стратегия, определяет способ, которым оно выполняет отдельные виды деятельности. В данный момент для организации «АЛРОСА» основной будет являться стратегия лидерства в издержках. Это стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе алмазного производства, которая базируется главным образом на организационном и производственном инновационном направлении организации.

Избранная стратегия определяет основные элементы и этапы формирования организационной культуры:

- осознание миссии организации;
- выражение шаблонов поведения работников в организации;
- развитие обычаев в организации;
- создание символики.

Для более полного развития и охвата всех этических программ «АЛРОСА» разрабатывает и контролирует внутреннюю политику организации, которая регламентирует поведение работников.

Для того, чтобы правила внутренней политики соблюдались, руководство «АЛРОСА» назначает должностных лиц, ответственных за этику и выполнение вышеуказанных норм.

Как показал анализ содержания Кодекса деловой этики, его принципы заложены в социальную платформу развития организации.

Организация «АЛРОСА» является государственной корпорацией с 66% российского капитала. Около 34% акций организации находятся в свободном обращении. Государство владеет контрольной долей через Федеральное агентство по управлению государственным имуществом, а также Министерство имущественных и земельных отношений и администрации районов (улусов) республики Саха.

«АЛРОСА» внедряет международные стандарты, и благодаря этому по отдельным аспектам деятельности получила широкое признание на внутреннем и внешнем рынках. Таким образом, стало необходимо связать отдельные системы в единую систему управления, главной целью которой является выполнение требований всех заинтересованных сторон. В связи с этим в июне 2004 года в «АЛРОСА» была внедрена и сертифицирована интегрированная системы менеджмента качества на соответствие требованиям ИСО 9001:2000 и система управления окружающей средой на соответствие требованиям ИСО 14001:2004.

В настоящий момент самым бесценным активом «АЛРОСА» признается профессионализм и производительность работы персонала. Это означает, что о персонале необходимо постоянно заботиться. То есть создать условия для производительного и безопасного труда. Это обеспечивается системой менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда, которая создана в «АЛРОСА» в соответствии с требованиями международного стандарта OHSAS 18001:2007 и сертифицирована TUV CERT в 2006 году.

В 2010 г. успешно проведена очередная ресертификация интегрированной системы менеджмента «АЛРОСА» (СМК, СЭМ и СМОЗ и ОБТ) на соответствие требованиям международных стандартов ИСО 9001:2008, ИСО 14001:2004 и OHSAS 18001:2007.

Как показал проведенный анализ, организация разрабатывает и реализует последовательную кадровую политику. Управление персоналом в «АЛРОСА» систематизировано и представляет собой целостную

функциональную систему, которая в свою очередь определяет принципы и методы управления персоналом и осуществляется выполнение определенных действий:

1. Обеспечение планирования, подбора, принятия на работу работников, соответствующих квалификационным требованиям в условиях повышения требований к персоналу организации, а также и управленческим кадрам.

2. Повышение квалификации персонала, обучение, адаптация к меняющимся условиям внешней среды.

3. Грамотное планирование затрат на персонал, своевременный подсчет стоимости привлечения высококвалифицированных сотрудников, планирование затрат на обучение, социальные расходы работника.

4. Грамотная организация рабочего места, которая оптимально использует потенциал персонала «АЛРОСА».

Субъектами формирования кадровой политики в «АЛРОСА» являются генеральный директор и директор, и специалисты отдела по работе с персоналом.

Генеральная цель кадровой политики: создать оптимальные условия для развития профессиональных навыков работников, своевременно реагировать в кадровой работе на изменения внешней и внутренней среды организации.

Нами был определен тип кадровой политики «АЛРОСА», как:

- открытая, так как организация «АЛРОСА» прозрачна для работников на любом структурном уровне, а её политика ориентирована на завоевание рынка, быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли;

- активная, так как «АЛРОСА» составляет обоснованные прогнозы развития ситуации на рынке на среднесрочный период и имеет средства воздействия на рыночную ситуацию.

Внутрифирменная атмосфера характеризуется тем, что в «АЛРОСА» работает сплоченный трудовой коллектив. Между работниками существуют дружественные отношения, которые развиваются и поддерживаются в неформальных группах.

Проводятся корпоративные праздники с целью повышения лояльности персонала к организации, усиления сплочённости коллектива, воспитания корпоративного духа, установления и поддержания традиций, неформального общения между работниками. Каждый работник выполняет свои должностные обязанности.

Также в организации не допускается работа родственников лиц в прямом подчинении.

Компания АЛРОСА заявлена как привлекательный работодатель 2017, 2021 года и 1 декабря 2021 г. – получила «золото» в рейтинге лучших работодателей РФ. Этот рейтинг составляет известный журнал Forbes совместно с KPMG.

В нем оцениваются 18 метрик количественных показателей компаний. Они в свою очередь группируются по направлениям. По направлениям Экология и Корпоративное управление «АЛРОСА» получила платиновый статус.

«АЛРОСА» в соответствии с итогами 2020 года сохранила лидирующие позиции по объему ESG инвестиций – около 8% от выручки. Компания продолжает планомерно создавать рабочие места и обеспечивать работников конкурентоспособной зарплатой и льготами [27].

2.2 Анализ формирования имиджа компании как работодателя

Правовой режим алмазодобывающих организаций установлен Федеральным законом от 08.05.1996 № 41-ФЗ «О производственных кооперативах» (ред. от 30.11.2011 № 362-ФЗ) [1].

Со всеми работниками организации, а также с кадрами, работающими по вахтовому методу, заключены трудовые договора. Поэтому в «АЛРОСА» строго применяются нормы гл. 47 и 50 ТК РФ. В этих главах жестко прописаны особенности труда вахтовиков, а также вахтовиков, работающих в районах Крайнего Севера. Подобные условия работы применяются для геологоразведочных партий, а также для специалистов, обрабатывающих месторождений алмазов, драгоценных и цветных металлов.

Иногда коллективы сотрудников, осуществляющих разведку и добычу на впервые осваиваемых, и весьма труднодоступных месторождениях, а также занятых добычей ископаемых, в том числе золота, алмазов не регистрируют свои трудовые отношения с работодателем, а регистрируются как артели старателей.

Для сотрудников, работающих вахтовым методом предусматривается возможность выплаты заработной платы в натуральной форме. Но при этом, можно отметить, что Законодательство устанавливает приоритет трудового права перед гражданским в части регулирования трудовых отношений работников.

Также законодательно закреплено ограничение по использованию труда женщин на вредных или опасных работах, в частности, при производстве геологоразведочных и топографо-геодезических работ.

В «АЛРОСА» для регулирования трудовых отношений создан и работает Производственный совет (профсоюз). Отличительной чертой любого профсоюзного объединения работников является их исключительно

«защитная позиция», направленная на действия руководителей и формирование кадровой политики дружественной к работникам данной организации.

Благодаря коллективному договору, заключенному между Профсоюзом и руководством «АЛРОСА» многие спорные вопросы были зарегулированы еще на моменте возникновения, поэтому борьбы за улучшение условий труда и повышение соцобеспечения, в «АЛРОСА» не наблюдается. Отсутствует и серая зарплата в конвертах. Оставшимися задачами профсоюза являются выступления против несправедливых увольнений и задержки зарплат.

Понятно, что во всем мире Производственный совет (или Профсоюз) представляет собой это действенный механизм достижения справедливости для работников. Другой бессудной альтернативы не существует. На настоящий момент, члены профсоюза чаще всего пользуются возможностью получения материальной помощи, например, для оплаты дорогостоящего лечения. В случае возникновения спора Председатель профсоюза выполняет роль коллективного адвоката, он разбирается в ситуации и отстаивает права работников «АЛРОСА». Так, например, представителями профсоюза в 2018 г. был поднят и решен вопрос о дополнительной выплате 10% от размера ставки за вредные и тяжелые условия труда.

Для помощи сотрудникам в качестве грамотного и эффективного, а также правового регулирования трудовых отношений, в «АЛРОСА» разработан и действует Коллективный договор.

Сторонами настоящего коллективного договора являются организация «АЛРОСА» и работники организации, в лице председателя Профсоюза.

Коллективный договор «АЛРОСА» заключен в соответствии с законодательством РФ. Трудовые договоры, заключаемые с работниками организации, не могут содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников, установленный трудовым законодательством РФ и коллективным договором.

Трудовые отношения при поступлении на работу в «АЛРОСА» оформляются заключением письменного трудового договора как на неопределенный срок, так и на срок не более 5 лет. Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения.

Нормы труда в «АЛРОСА» устанавливаются штатным расписанием. Введение, замена и пересмотр норм труда производится 1 раз в год. Работодателем с учетом мнения профсоюза после реализации организационно – технических мероприятий, обеспечивающих ритмичность выпуска продукции и выполнения работ, улучшения материально – технического снабжения, условий труда.

В случае, если условия хозяйственной деятельности «АЛРОСА» ухудшаются, или организации грозит банкротство (и, как следствие, потеря работниками рабочих мест), по взаимному согласию сторон коллективного договора действие ряда его положений может быть приостановлено до улучшения финансового положения организации, о чем составляется соответствующий документ.

Наибольшая доля всех льгот, гарантий и компенсаций в общем объеме расходов на выполнение Коллективного договора «АЛРОСА» на 2021 г. приходится на негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние», основанный под эгидой «АЛРОСА» для своих работников. Удельный вес этих расходов достиг 24%. Расходы на охрану по всем источникам финансирования составили 16%, а на содержание учебных заведений «АЛРОСА» – 12%.

Остальные показатели, составили от 7 до 1% льгот, гарантий и компенсаций в общем объеме расходов на выполнение Коллективного договора «АЛРОСА» на 2019-2021 гг. В данный объем льгот вошли такие показатели, как расходы на ДМС (7%), расходы на содержание НОУ (5%);

выплата единовременного поощрения за добросовестный труд (5%), доставка работников «АЛРОСА» на работу (5%).

Согласно Концепции жилищной политики «АЛРОСА» представляет финансовую поддержку тем, кто только приобретает собственное жилье, и кто нуждается в улучшении жилищных условий.

Для понимания насколько привлекательно предприятие как работодатель рассмотрим структурный состав персонала с разных ракурсов.

Среднесписочная численность персонала в «АЛРОСА» по состоянию на декабрь 2020 г. составила 1980 чел. Разбивку численности персонала по категориям персонала, в период 2019-2020 гг., рассмотрим в таблице 6.

Таблица 6 – Соотношение плана/факта штата «АЛРОСА» за 2019-2020 гг.

Категории персонала	2019 г.			2020 г.			Рост показателя, %
	Факт	Штат	Укомплектованность, %	Факт	Штат	Укомплектованность, %	
Руководители	33	35	94,29	34	35	97,14	3,03
Специалисты	164	172	95,35	168	172	97,67	2,44
Служащие	690	696	99,14	688	696	98,85	-0,29
Рабочие	1036	1050	98,67	1050	1077	97,49	1,35
Итого	1923	1953	х	1940	1980	х	х

Схематично укомплектованность штата «АЛРОСА» за 2019-2020 гг. рассмотрим на рисунке 9.

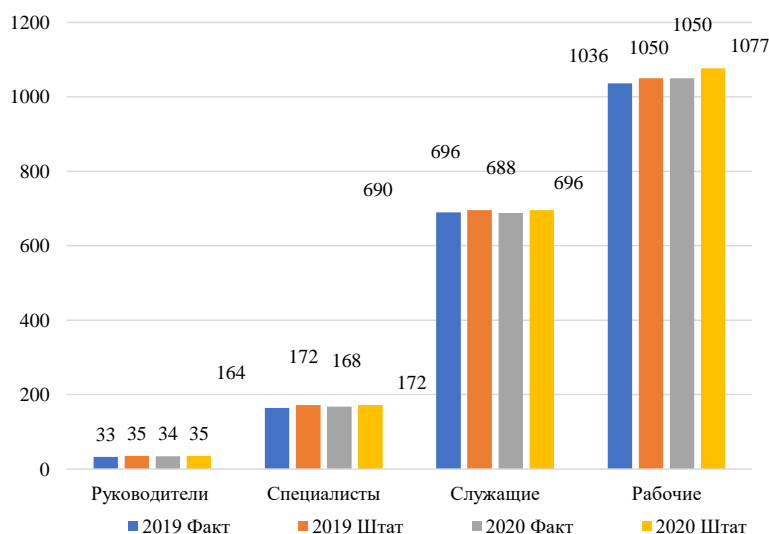


Рисунок 9. Укомплектованность штата «АЛРОСА» за 2019-2020 гг

Как видно из таблицы 6 и рисунка 9, самую большую часть работников составляют рабочие. Их число в 2020 г. было 1077 чел., по сравнению с данными 2019 г., – увеличилось число рабочих на 27 чел. Укомплектованность штата организации в 2019-2020 г. составила уровень от 95 до 98%, что соответствует нормам заполняемости кадрами и являются положительным показателем в деятельности «АЛРОСА» за последние 2 года.

Функциональную структуру персонала «АЛРОСА» за 2019-2020 гг. рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7 – Функциональная структура персонала «АЛРОСА» за 2019-2020 гг

Категории персонала	Среднегодовая численность работников, чел.				Рост показателя, %
	2019 г.		2020 г.		
	Чел.	%	Чел.	%	
Руководители	35	1,79	35	1,77	100
Специалисты	172	8,81	172	8,69	100
Служащие	696	35,64	696	35,15	100
Рабочие	1050	53,76	1077	54,39	102,57
Итого	1953	100,00	1980	100,00	101,38

Структуру персонала по гендерному признаку в период 2019-2020 гг. рассмотрим в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала по половому признаку за 2019-2020 гг.

Категории персонала	2019 г.		2020 г.		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
Мужчины	1231	63,03	1027	51,87	83,43
Женщины	722	36,97	953	48,13	131,99
Итого	1953	100,00	1980	100,00	101,38

Схематично структуру персонала по половому признаку за 2019-2020 гг. рассмотрим на рисунке 10.

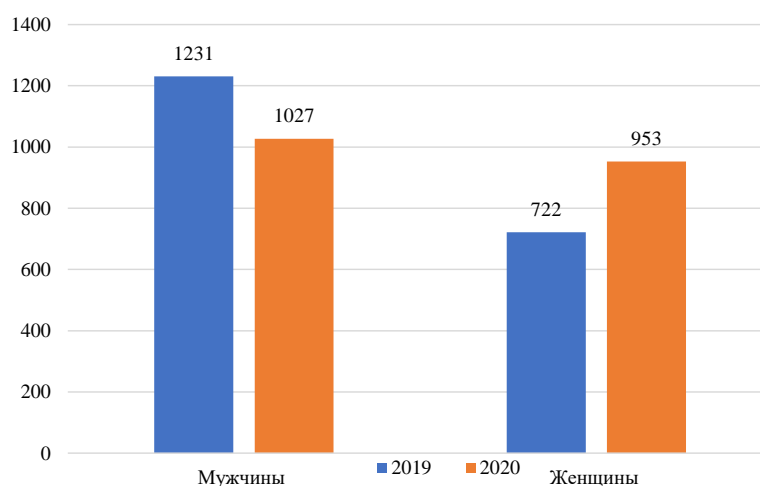


Рисунок 10. Структура персонала по половому составу за 2019-2020

Таблица 5 и рисунок 3 информирует о том, мужской состав персонала «АЛРОСА» по состоянию на 2020 год составил 52%, женский – 48%, что обуславливает прямую деятельность организации с тяжелыми и вредными условиями труда.

Структуру персонала по возрасту за 2019-2020 гг. рассмотрим в табл. 9.

Таблица 9 – Возрастная структура персонала организации за 2019-2020 гг.

Категории персонала	2019 г.		2020 г.		Рост показателя, %
	Чел.	%	Чел.	%	
До 25 лет	308	15,77	299	15,10	97,08
26-30 лет	194	9,93	211	10,66	108,76
31-45 лет	508	26,01	521	26,31	102,56
46-55 лет	706	36,15	742	37,47	105,10
Старше 55	237	12,14	207	10,45	87,34
Итого	1953	100,00	1980	100,00	101,38

Схематичную разбивку персонала по возрасту за 2019-2020 гг. рассмотрим на рисунке 11.

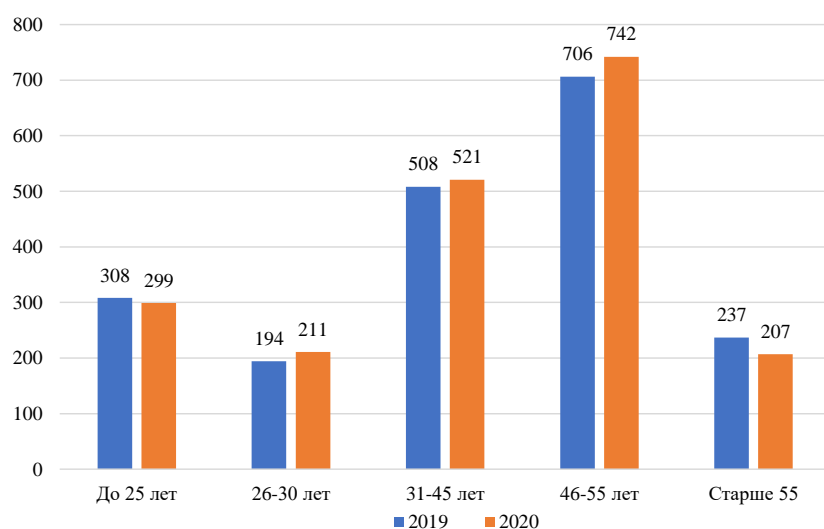


Рисунок 11. Состав персонала по возрасту «АЛРОСА» за 2019-2020 гг.

Таблица 9 и рисунок 11, показывают нам состав персонала «АЛРОСА» по возрасту. В 2020 г. большая часть сотрудников находилась в возрастном диапазоне 46-55 лет. Количество сотрудников такого возраста составило 706 чел. в 2019 г. и 742 чел. в 2020 г. То есть, этот показатель информирует нас о «старении» кадрового состава.

Состав персонала по образовательному уровню за 2019-2020 гг. рассмотрим в таблице 10.

Таблица 10 – Состав персонала по образовательному уровню за 2019-2020 гг

Уровень образования	2019 г.		2020 г.		Рост показателя, %
	Чел.	%	Чел.	%	
Среднее	405	20,74	439	22,17	108,40
Среднее-специальное	460	23,55	536	27,07	116,52
Высшее	1088	55,71	1005	50,76	92,37
Итого	1953	100,00	1980	100,00	101,38

Схематично состав персонала по образовательному уровню за 2019-2020 гг. рассмотрим на рисунке 12.

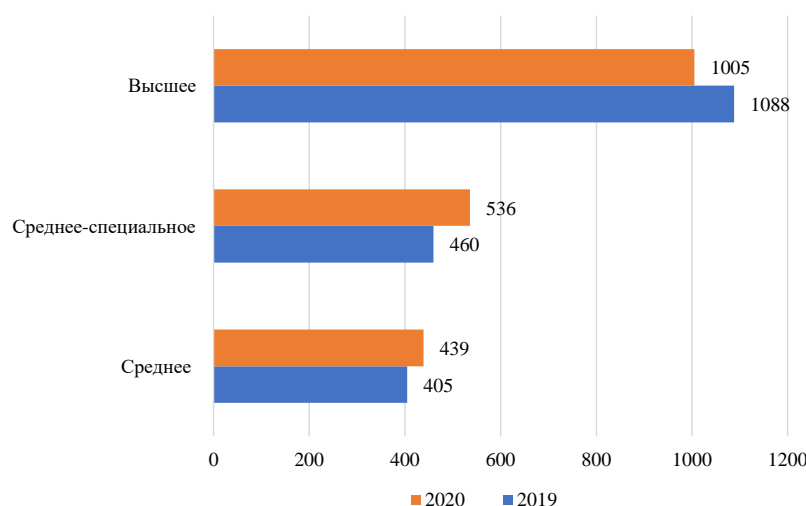


Рисунок 12. Структура персонала по образовательному уровню «АЛРОСА»

Таблица 7 и рисунок 5 показывает состав персонала «АЛРОСА» по образовательному уровню в 2020 г. В основном это работники с высшим образованием. В 2020 г. их число составило 1005 чел. (51%), однако данный показатель снизился по сравнению с 2019 годом на 8%. Специальное образование имеют 536 чел. и с уровнем среднего образования в организации работает 439 чел.

Состав персонала по стажу в «АЛРОСА» за 2019-2020 гг. рассмотрим в таблице 11.

Таблица 11 – Состав персонала по стажу в «АЛРОСА» за 2019-2020 гг.

Стаж работы персонала	2019 г.		2020 г.		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
До 1 года	357	18,28	383	19,34	107,28
1-3 года	390	19,97	398	20,10	102,05
4-10 лет	579	29,65	542	27,37	93,61
11-15 лет	451	23,09	458	23,13	101,55
Свыше 15 лет	176	9,01	199	10,05	113,07
Итого	1953	100,00	1980	100,00	101,38

Схематично состав работников по стажу в период 2019-2020 гг. рассмотрим на рисунке 13.

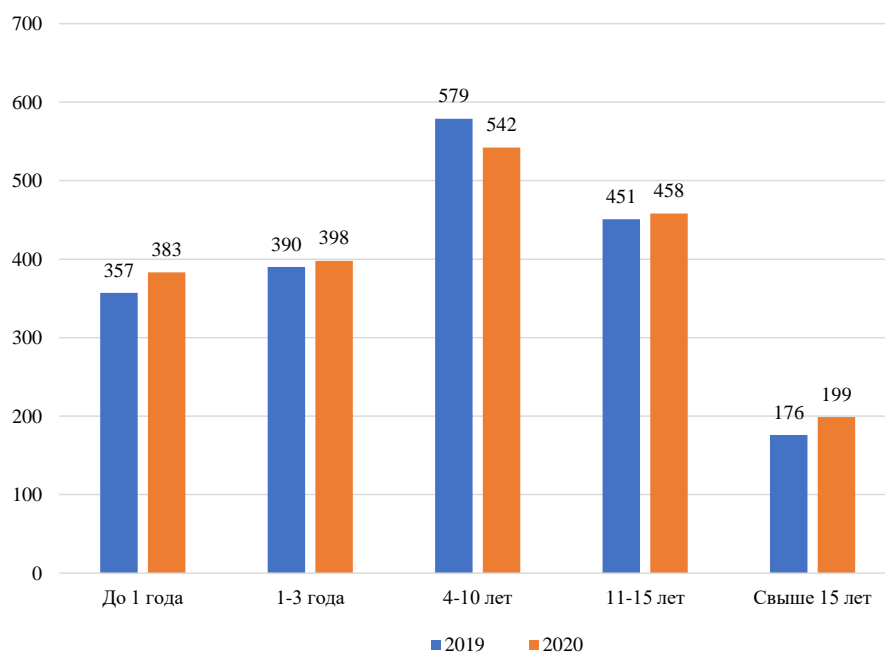


Рисунок 13. Состав персонала по стажу работы в «АЛРОСА» за 2019-2020

Таблица 11 и рисунок 13 показывают, что персонал «АЛРОСА» по стажу работы в основном представлен работниками со стажем работы от 4 до 10 лет.

В таблице 12 рассмотрим данные о движении персонала «АЛРОСА».

Таблица 12 – Движение персонала «АЛРОСА» за 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г.		2020 г.		Индекс роста, %
	На начало года	На конец года	На начало года	На конец года	
Постоянная списочная численность работающих	1949	1953	1953	1980	1,6
Среднесписочная численность работников	1687	1689	1835	1730	2,5
За год принято.	х	233	х	242	3,9
За год уволено, в т.ч.	х	229	х	231	0,9
• по собственному желанию	х	140	х	142	1,4
• в порядке перевода, в т.ч. дочерние общества	х	7	х	9	28,6
• истечение срока трудового договора	х	3	х	8	166,7

• в связи со смертью	х	0	х	3	0,0
• в связи с уходом в армию	х	1	х	3	200,0
• в связи с выходом на пенсию по старости	х	25	х	27	8,0
• Нарушение трудовой дисциплины	х	10	х	8	-20,0
• др. причины увольнения	х	53	х	31	-41,5
Коэффициент текучести	х	8,8	х	8,6	х
Коэффициент стабильности (постоянства) персонала	х	86,4	х	92,6	х
Коэффициент оборота по приёму	х	11,9	х	12,2	х
Коэффициент оборота по выбытию	х	11,7	х	11,7	х

Из данных таблицы 12 видно, что списочная численность сотрудников «АЛРОСА» к 2020 увеличилась на 63 чел. (т. е стала 101,38%). Тем не менее, в 2020 г. в организацию было принято 242 чел., а уволилось 231 чел. (из 142 чел. по собственному желанию).

Расчитанные коэффициенты по текучести персонала показывают критическое состояние в данном показателе. Так, согласно нормативному значению, данный показатель не должен на практике превышать порог в 3-4%, в исследуемой организации коэффициент текучести превышает в 2 раза, что является негативным показателем и работе организации по управлению персоналом.

В 2020 г. их число рабочих (самой большей доля персонала организации) составило 542 чел., однако этот показатель на 27% стал меньше базового периода 2019 г. В организации на постоянной основе работает 458 чел., имеющих стаж работы от 1 до 15 лет. Этот показатель говорит о том, что примерно $\frac{1}{4}$ часть персонала является постоянной величиной в кадровом составе. Эта часть работников являются приверженцами организации. Мужской состав персонала «АЛРОСА» по состоянию на 2020 год составил 63%, женский – 37%, что обуславливает

прямую деятельность организации с тяжелыми и вредными условиями труда.

Следует отметить, что все показатели в данном анализе показывают сбалансированную картину в целом по организации, что говорит больше о положительном ее имидже как работодателя. Относительно укомплектованности штата, следует отметить, что «АЛРОСА» в полной степени обеспечена персоналом, что подтверждает привлекательность «АЛРОСА» в качестве работодателя. Одним из самых важных показателей, подтверждающих привлекательность компании как работодателя является большой процент работников, имеющих стаж работы в компании больше пяти лет. Также на создание положительного имиджа данной организации существенно влияет и участие Профсоюза в выстраивании трудовых отношений, формирование кадровой политики дружественной к работникам данной организации и закреплении социальных гарантий в Коллективном договоре.

2.3 Методология оценки имиджа компании как работодателя

В настоящее время каждое научное исследование базируется на выборе конкретной методологии. Описав проблему исследования, его объект и предмет, а также поставив определенные задачи, исследователем должны быть грамотно подобраны методы, которые соответствуют проблематике, объекту, предмету и задачам данного исследования. Именно на решение данного вопроса направлен методологический инструментарий, который предлагает современная наука. При этом невозможно полноценно освоить научные знания без изучения методологических основ научного исследования. Методология исследования представляет собой систему

принципов и подходов исследовательской деятельности, которые использует исследователь в процессе приобретения и разработки знаний в рамках определенной дисциплины [30].

В данном разделе для исследования будут подобраны три группы методов: методы сбора данных, методы их обработки, а также методы производства новых знаний.

В первую очередь, определим основные методы сбора данных об объекте и предмете исследования. В связи с тем, что объектом исследования выступает Удачный Гок Ак «АЛРОСА» (ПАО), а предметом исследования являются особенности совершенствования имиджа данной организации как работодателя, в исследовании будут применяться методы сбора первичных и вторичных данных. Первичными данными, которые подлежат анализу, являются все данные, содержащиеся в документах организации (Удачный Гок Ак «АЛРОСА» (ПАО)), а также публикации и статьи, которые соответствуют теме исследования. Например, в качестве первичных данных будут исследованы финансово-экономические данные о деятельности организации за 2018-2020 гг., данные по качественному и количественному составу персонала, данные с официального сайта организации. Вторичные данные, касающиеся особенностей совершенствования имиджа «АЛРОСА» как работодателя, будут собраны с помощью анкетирования сотрудников организации.

Во вторую очередь, определим основные методы обработки данных. После того, как данные будут собраны, планируется их обработка и систематизация, по результатам которой они будут представлены в таблицах, графиках и диаграммах.

В третью очередь, определим методы производства новых знаний. Полученная на втором этапе информация будет проанализирована с помощью следующих методов:

- классификация и обобщение;
- анализ и синтез;

- дедукция и индукция;
- аналогия и сравнение.

Большая часть деятельности по классификации строится на представлении о том, что классифицируемые объекты существуют независимо от человека и классификатор открывает реально существующие объекты и описывает их виды и отдельные феномены такими, какие они есть на самом деле. Обобщение же является одной из основных характеристик познавательных процессов, состоящей в выделении и фиксации относительно устойчивых, инвариантных свойств предметов и их отношений [15].

Анализ применяется для разделения объекта исследования на составные части. Синтез используется для соединения составных элементов объекта исследования, расчлененных в результате анализа, для изучения объекта как единого целого. При этом данные два метода должны применяться в совокупности.

Индукция – это способ рассуждения и метод исследования, в котором общий вывод строится на основе частных посылок. Дедукция – это способ рассуждения, посредством которого из общих посылок с необходимостью следует заключение частного характера.

Сравнение – это мысленное установление сходства или различия объектов изучения. Сравнение дает основание для применения аналогии – умозаключения, при котором на основании сходства двух объектов в каком-либо отношении делается вывод об их сходстве в другом отношении [31].

Правильно подобранная методология исследования всегда будет эффективно работать в конкретном научном исследовании.

Так как основным методом сбора информации выбран метод анкетирования сотрудников организации «АЛРОСА», в данном разделе будут проанализированы следующие аспекты:

- содержание и структура выборочной совокупности (их обоснование);
- макет анкеты для опроса сотрудников;
- результаты пилотного опроса сотрудников.

Генеральная совокупность. Во-первых, содержание и структура генеральной совокупности будет основана на функциональной структуре персонала «АЛРОСА» за 2020 год, представленной в таблице 13.

Таблица 13 – Функциональная структура персонала «АЛРОСА» за 2020 год

Категории персонала	Среднегодовая численность работников, чел.	
	Чел.	%
Руководители	35	1,77
Специалисты	172	8,69
Служащие	696	35,15
Рабочие	1077	54,39
Итого	1980	100,00

То есть, в качестве генеральной совокупности (100%) взяты все сотрудники организации, структурированные по 4 категориям, таким как руководители, специалисты, служащие и рабочие.

Выборочная совокупность. Выборочная совокупность для основного исследования составит четверть от генеральной совокупности, то есть в анкетировании запланировано участие 495 сотрудников организации «АЛРОСА». При этом будет также учитываться распределение персонала по категориям, так как для репрезентативности выборки требуется участие всех категорий персонала в одинаковой пропорции.

В таблице 14 указана выборочная совокупность для анкетирования сотрудников организации «АЛРОСА».

Таблица 14 – Выборочная совокупность для анкетирования сотрудников организации «АЛРОСА»

Категории	Генеральная совокупность	Выборочная совокупность
-----------	--------------------------	-------------------------

персонала	Чел.	%	Чел.	% от генеральной совокупности
Руководители	35	1,77	9	0,45%
Специалисты	172	8,69	43	2,17%
Служащие	696	35,15	174	8,79%
Рабочие	1077	54,39	269	13,59%
Итого	1980	100	495	25,00%

Во-вторых, был разработан макет анкеты для опроса сотрудников. Данная анкета представлена в Приложении 2.

Таким образом, разработанная анкета состоит из 14 вопросов, 8 вопросов направлены на выявление имиджа организации, а 6 вопросов – на определение характеристик опрашиваемых сотрудников.

В-третьих, был проведен пилотный опрос 10 претендентов на работу в организации «АЛРОСА».

Для пилотного анкетирования были выбраны 10 претендентов, заявившихся на вакансии, из которых 1 претендует на место руководителя высшего звена, 2 на места специалистов из департаментов, 3 на места служащих и 4 на рабочие места из различных подразделений организации.

Проанализируем результаты данного пилотного опроса потенциальных сотрудников.

Благоприятный социально-психологический климат в коллективе очень важен для 7 (70%) потенциальных сотрудников и важен для 3 (30%) потенциальных сотрудников.

Распределение ответов на вопрос о том, что являлось основной причиной выбора данной организации как работодателя, представлен на рисунке 14. То есть, можно отметить, что большинству потенциальных сотрудников (60%) нравится их будущая деятельность, а также то, что их работа хорошо оплачивается (20%).

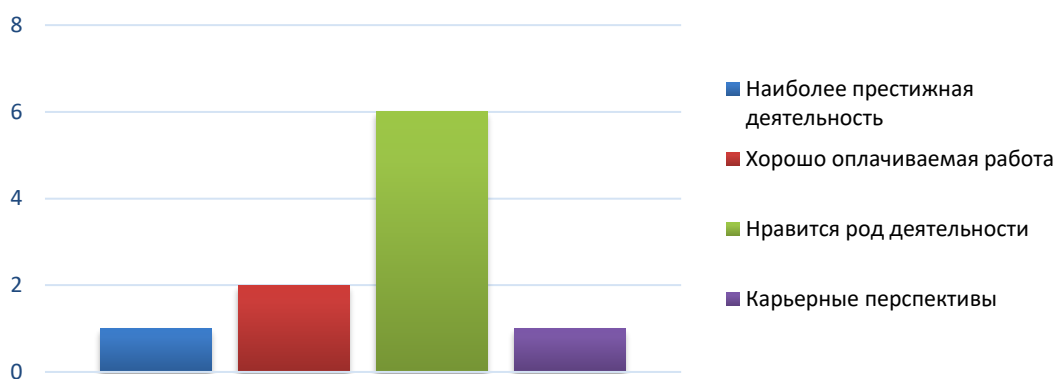


Рисунок 14. Основная причина выбора данной организации как работодателя

По оценкам большинства потенциальных сотрудников (60%) в настоящее время организация находится на стадии успешного функционирования. 30% потенциальных сотрудников считает, что организация функционирует на нормальном уровне, а 10% потенциальных сотрудников считают, что организация находится на небольшом подъеме. Данные представлены на рисунке 15.

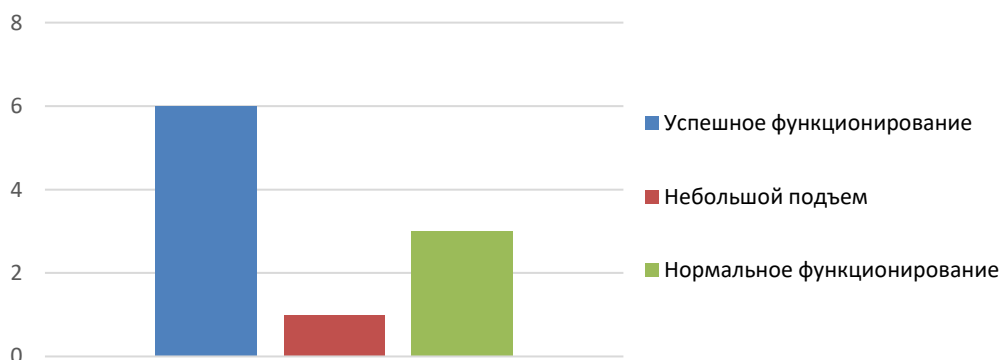


Рисунок 15. Стадия развития организации

Как считают потенциальные сотрудники организации среди основных источников информации, которые формируют имидж организации как работодателя, распределение следующее:

- СМИ (газеты, журналы, телевидение) – 70%;
- официальный сайт организации – 10%;

- отзывы друзей и знакомых – 10%;
- специализированные конференции и выставки – 10%.

То есть, организации в первую очередь необходимо обращать внимание на ту информацию о ней, которая публикуется в СМИ.

Среди 3 аспектов, присущих организации, которые способствуют формированию положительного имиджа организации, большее число голосов набрали следующие ответы:

- репутация организации (50%);
- личность руководителя (40%);
- размер заработной платы (40%).

Среди 3 аспектов, присущих организации, которые способствуют формированию отрицательного имиджа организации, большее число голосов набрали следующие ответы:

- качество и стиль управления (60%);
- возможности для карьерного роста (50%);
- компенсационный пакет и мотивационные инструменты (40%).

Интересен тот факт, что личность руководителя организации оценивается как положительный аспект в формировании имиджа организации, но качество и стиль управления отнесен к отрицательному аспекту в формировании имиджа организации.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИМИДЖА УДАЧНИНСКОГО ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО)

3.1 Оценка имиджа компании как работодателя

Под оценкой имиджа организации-работодателя понимают комплекс исследований, который методологически определяет реальный имидж компании-работодателя для сотрудников и дает возможность разработать способы изменения существующего положения дел и изменения достижения имиджа в сторону выгодного положения на рынке труда [35].

Исследование реального состояния имиджа «АЛРОСА» будет проводиться на основе методики Л.А. Алексеевой [3], которая заключается в том, что первоначально необходимо определить ключевые значимые характеристики для сотрудников, затем определить индикаторы привлекательности, и наконец получить интегральную оценку имиджа. Методика предполагает участие большого количества респондентов с использованием анкеты как средства получения информации.

Респондентами в данном случае сначала выступали потенциальные сотрудники - претенденты на вакансии. В последующем в качестве респондентов выступили действующие сотрудники организации. После результатов анализа заполненных потенциальными сотрудниками макетов анкет стало ясно, что анкета для достижения цели оценки имиджа организации как работодателя информативна, но избыточна. Для более результативной работы на основании полученных результатов от пилотного проекта – анкетирования потенциальных сотрудников – анкета была сокращена и стала содержать 9 характеристик для опроса приводится в Приложении 2. Из анкеты были исключены вопросы касающиеся самого работника, и характеристики, признанные потенциальными сотрудниками незначительными, получившие в ходе опроса оценку меньше 5. Таким

образом будет сопоставимо в сравнении оценивание имиджа организации потенциальными сотрудниками и действующими.

В методологии рассматривается способ ранжирования характеристик по значимости, для этого опрашиваемым были предложены 9 характеристик компании со шкалой оценки от 1 до 9. Каждое значение можно было использовать только один раз, повторы не допускаются. Методология предусматривает использование ранжирования, в котором значение 1 ставится для наиболее значимой характеристики, а 9 для наименее.

Далее оценивалась привлекательность «АЛРОСЫ» для работников. Привлекательность оценивалась по трехбалльной шкале от 0 до 2, где использование оценки 2 говорит о том, что характеристика «АЛРОСЫ» достигает привлекательного уровня; оценка 1 содержит вариант - скорее привлекательна; а оценка 0 говорит о том, что предложенная характеристика непривлекательна.

Далее все характеристики и оценки систематизируются и обрабатываются с целью расчета весовых коэффициентов. Результат этого можно увидеть в таблице 15. Самое интересное, что значимые характеристики весьма отличаются у претендентов на работу и у действующих сотрудников. Для претендентов на работу в «АЛРОСА» наиболее значимыми характеристиками определились:

- карьерный рост и обучение, а также большое значение придается уровню заработной платы.

Результаты оценки реального состояния «АЛРОСА», представлены в таблице 16.

Таблица 15 – Результаты значимости характеристик компании как работодателя потенциальными работниками

Характеристика организации-работодателя	Сумма рангов	Итоговый ранг	Весовой коэффициент
Известность компании	50	5	0,11

Перспективная отрасль	59	4	0,13
Карьерный рост и обучение	90	1	0,20
Стиль управления	18	8	0,04
Корпоративная культура	9	9	0,02
Функционал	41	6	0,09
Баланс между работой и семьей	72	3	0,16
Социальный пакет	32	7	0,07
Уровень зарплаты	81	2	0,18
Сумма итоговых рангов		45	

Таблица 16 - Результаты оценки реального состояния организации на рынке труда

Характеристика организации-работодателя	Средняя оценка
Известность компании	1,18
Перспективная отрасль	1,34
Карьерный рост и обучение	0,35
Стиль управления	0,68
Корпоративная культура	1,02
Функционал	0,78
Баланс между работой и семьей	0,93
Социальный пакет	1,27
Уровень зарплаты	1,29

Таблица 16 содержит информацию о том, что несмотря на то, что индикатор «Карьерный рост и обучение», являющийся важным для претендентов, в «АЛРОСЕ» всего лишь 0,35 при максимальной оценке 2.

В таблицах 15 и 16 представлены данные, необходимые для расчета интегрального показателя внешнего имиджа «АЛРОСА». Сам расчет значения интегрального показателя внешнего имиджа «АЛРОСА» приведен в таблице 17.

Таблица 17 - Расчет значения интегрального показателя внешнего имиджа

Характеристика организации-работодателя	Весовой коэффициент (ai)	Средняя оценка (xi)	Данные для расчёта интегрального показателя
Известность компании	0,11	1,18	0,13
Перспективная отрасль	0,13	1,34	0,17
Карьерный рост и обучение	0,20	0,35	0,07
Стиль управления	0,04	0,68	0,03
Корпоративная культура	0,02	1,02	0,02
Функционал	0,09	0,78	0,07
Баланс между работой и семьей	0,16	0,93	0,15
Социальный пакет	0,07	1,27	0,09
Уровень зарплаты	0,18	1,29	0,23
Интегральный показатель внешнего имиджа организации-работодателя (Ср)			0,92

Далее, используя аналогичную схему расчета, был рассчитан интегральный показатель внутреннего имиджа «АЛРОСА». Для этого были по аналогичной методике определена значимость характеристик «АЛРОСА». Результаты представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Результаты значимости характеристик для действующих сотрудников

Характеристика организации-работодателя	Сумма рангов	Итоговый ранг	Весовой коэффициент
Известность компании	2 005	6	0,09
Перспективная отрасль	891	8	0,04
Карьерный рост и обучение	2 896	4	0,13
Стиль управления	2 450	5	0,11
Корпоративная культура	1 559	7	0,07
Функционал	3 564	3	0,16
Баланс между работой и	4 010	2	0,18

семьей			
Социальный пакет	446	9	0,02
Уровень зарплаты	4 455	1	0,20
Сумма итоговых рангов		45	

Для действующих сотрудников самыми значимыми стали такие характеристиками как уровень заработной платы и баланс между работой и семьей.

Далее действующие сотрудники оценили состояние характеристик «АЛРОСА». Результаты приведены в таблице 19.

Таблица 19 - Результаты оценки состояния характеристик

Характеристика организации-работодателя	Средняя оценка
Известность компании	1,86
Перспективная отрасль	1,45
Карьерный рост и обучение	0,94
Стиль управления	0,41
Корпоративная культура	1,49
Функционал	0,98
Баланс между работой и семьей	0,74
Социальный пакет	1,87
Уровень зарплаты	1,64

Исходя из данных таблицы 19, напрашивается вывод, что действующие сотрудники подтверждают высокую оценку таких характеристик, как известность компании и социальный пакет.

В таблице 20 размещена информация по расчету значения интегрального показателя внутреннего имиджа «АЛРОСА».

Таблица 20 - Расчет значения интегрального показателя внутреннего имиджа «АЛРОСА»

Характеристика организации-работодателя	Весовой коэффициент a_i	Средняя оценка (x_i)	Данные для расчёта интегрального показателя
Известность компании	0,09	1,86	0,18
Перспективная отрасль	0,04	1,45	0,06
Карьерный рост и обучение	0,13	0,94	0,12
Стиль управления	0,11	0,41	0,05
Корпоративная культура	0,07	1,49	0,10
Функционал	0,16	0,98	0,16
Баланс между работой и семьей	0,18	0,74	0,13
Социальный пакет	0,02	1,87	0,04
Уровень зарплаты	0,20	1,64	0,33
Интегральный показатель внешнего имиджа организации-работодателя (C_p)			1,17

Полученные значения информируют о том, что внутренний имидж «АЛРОСА» оценивается в 1,17 и существенно превышает значение внешнего имиджа организации равного 0,92. Подобный факт весьма любопытен, но говорит о недоработке пресс-службы и отсутствии информации о реальном состоянии дел в «АЛРОСА». Возникает необходимость в мероприятиях по совершенствованию внешнего имиджа «АЛРОСЫ», так как потенциальные работники недооценивают реальные возможности, которые откроются им в «АЛРОСЕ».

Для наглядного восприятия внешнего и внутреннего имиджа необходимо обратиться к рисунку 16. Обращаем внимание на площадь фигуры. Чем она больше, тем лучше.

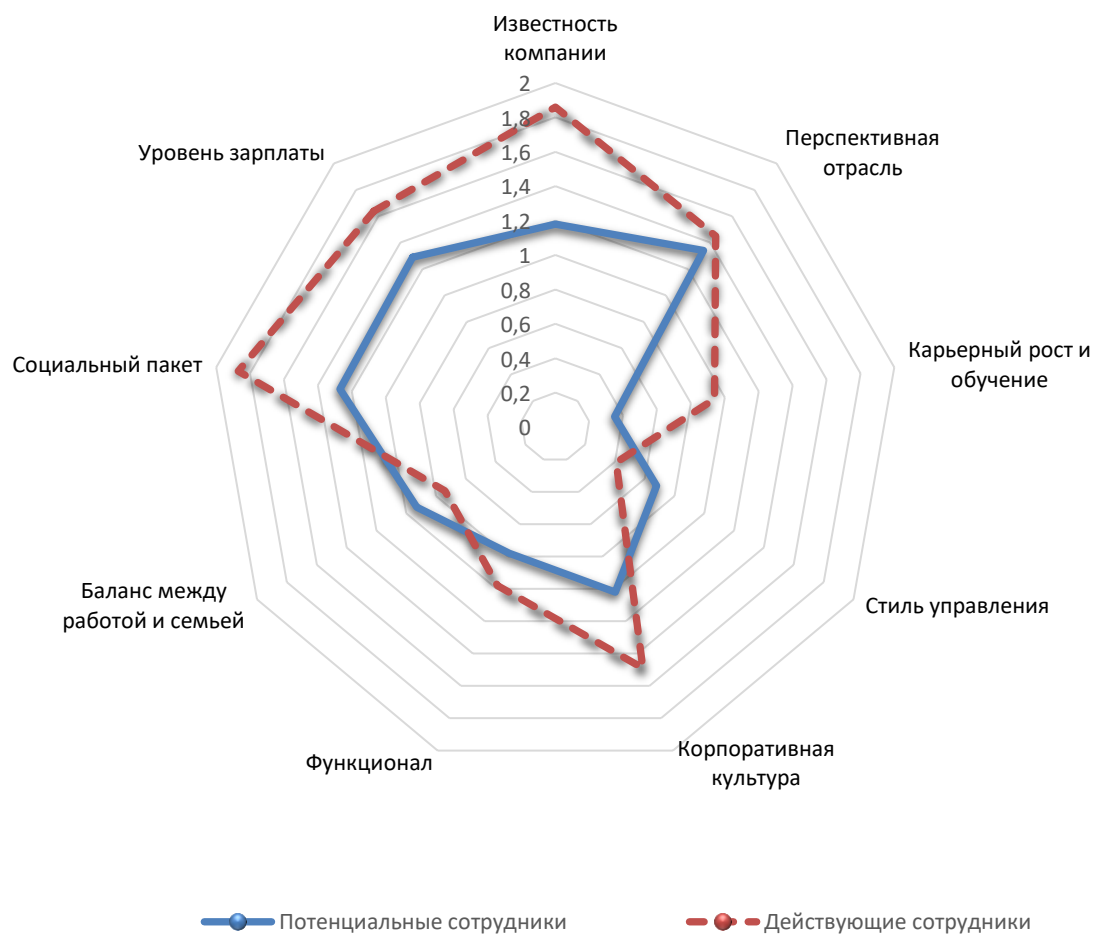


Рисунок 16. Сравнение средних оценок потенциальных и действующих сотрудников

Для понимания разрыва результатов необходимо оценить внешний имидж компании по оценке независимых источников. Для этого используем найденные в сети Интернет отзывы об «АЛРОСЕ» как о компании - работодателе. Подобные отзывы о компаниях в СМИ вызывают интерес и часто используются соискателями. Причем их интересует не столько официальные сведения, сколько мнения бывших сотрудников.

Для оценки внешнего имиджа используем электронную база отзывов и «indeed» [33]. Она содержит 29 реальных отзывов об «АЛРОСЕ». Также здесь размещен получившийся рейтинг по критериям, определенным на сайте.

Познакомимся с составом отзывов о работодателе. Состав изображен на рисунке 17.

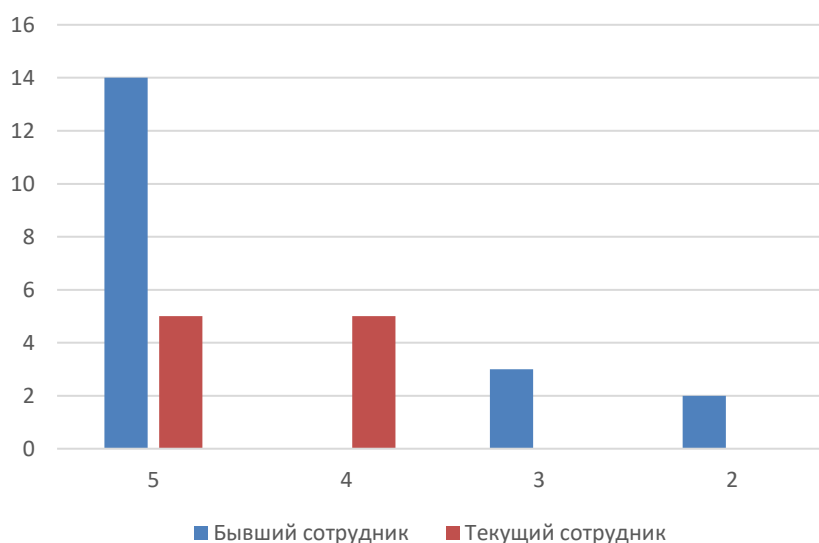


Рисунок 17. Структура отзывов по отношению к работодателю

По рисунку 17 видно, что из 29 найденных отзывов, включают в себя отзывы сотрудников разных категорий: текущих и бывших. Далее можем отметить, что 24 человека оставили положительный отзыв, и только 5 бывших сотрудников недовольны.

Такая информация для соискателя является очень важной, так как множество реально существующих положительных комментариев и фактов убеждают его в правильности выбора «АЛРОСА» и своего решения о трудоустройстве туда.

Результаты исследования отзывов в электронной базе «indeed» отражены на рисунке 18.

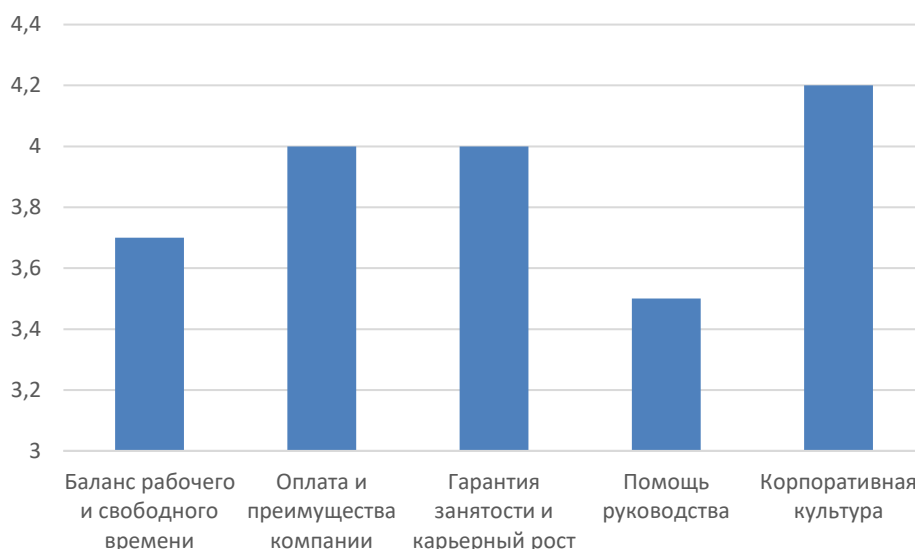


Рисунок 18. Мнения о работодателе текущих и бывших работников в электронной базе отзывов «indeed»

Используя информацию из рисунка 18 отмечаем, что все полученные нами рейтинговые средние отзывы положительны, а рассчитанный совокупный средний рейтинг составляет 4,6 балла из пяти возможных, что тоже весьма показательно.

Рисунок 19 информирует о том, что наибольшее количество отзывов, присутствующих на интернет-сайте «indeed» оставили бывшие сотрудники «АЛРОСА». Обычно наличие негативных отзывов уволенных работников весьма отрицательно влияют на претендента, так как соискатель намеренно заранее ищет негативные отзывы и обращает на них дополнительное внимание, чтобы избежать разочарования после трудоустройства. Но в нашем случае имидж «АЛРОСА» даже у бывших сотрудников положителен.

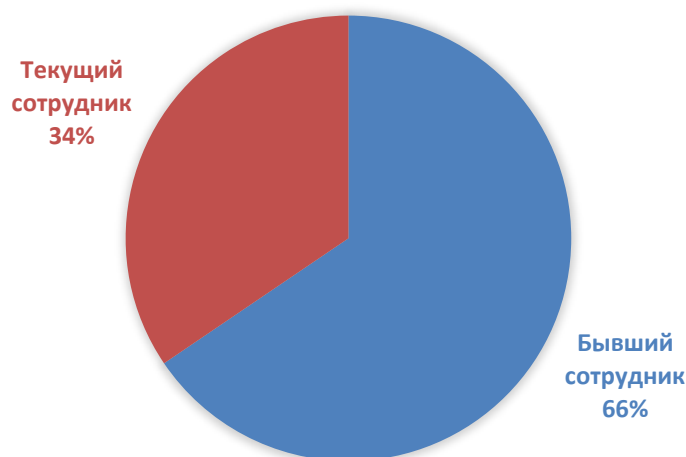


Рисунок 19. Целевые группы, давшие отзывы на электронной базе

На основании нашего исследования получен вывод о том, что имеется проблема низкой привлекательности имиджа работодателя среди соискателей. Данная проблема подтверждает такие факты как низкий уровень информированности соискателей и соответственно формирования внешнего имиджа работодателя в сравнении с внутренним, различия в восприятии работодателя текущих и потенциальных работников.

3.2 Рекомендации по совершенствованию имиджа компании как работодателя и оценка их эффективности

На основании проведенного исследования, отмечено, что при сопоставлении характеристик особенно важных для сотрудников реальная оценка наличия заданных характеристик не соответствует ожидаемой. Подтверждение данного заключения приведено в таблице 21.

Таблица 21 – Соотношение значения важности показателя внутреннего имиджа организации-работодателя и его реальной оценки

Характеристика организации-работодателя	Важность для сотрудников	Средняя оценка организации
Уровень зарплаты	1	1,64
Баланс между работой и семьей	2	0,74
Функционал	3	0,98
Карьерный рост и обучение	4	0,94
Стиль управления	5	0,41
Известность компании	6	1,86
Корпоративная культура	7	1,49
Перспективная отрасль	8	1,45
Социальный пакет	9	1,87

Наглядно видно, что при оценивании в пределах от 0 до 2, оценка ниже 1 — это очень низкая оценка. Особенно удивительно, что такие низкие оценки получили характеристики, находящиеся в пятерке самых важных для работников.

У потенциальных сотрудников, участвовавших в пилотном проекте в приоритет, попали другие характеристики, и для них значимых характеристик с низкой оценкой оказалось две, приведено в таблице 22.

Таблица 22 – Соотношение значения важности показателя внешнего имиджа организации-работодателя и его реальной оценки у потенциальных работников

Характеристика организации-работодателя	итоговый ранг	Средняя оценка организации Пилот
Карьерный рост и обучение	1	0,35
Уровень зарплаты	2	1,29

Баланс между работой и семьей	3	0,93
Перспективная отрасль	4	1,34
Известность компании	5	1,18
Функционал	6	0,78
Социальный пакет	7	1,27
Стиль управления	8	0,68
Корпоративная культура	9	1,02

Для улучшения привлекательности были разработаны мероприятия, приведенные в таблице 23.

Таблица 23 - Мероприятия по формированию привлекательности «АЛРОСА»

Направление совершенствования	Мероприятия
Баланс между работой и семьей	Использование для офисных работников гибких или удаленных графиков работы
	Внедрение проектной деятельности и возможности работать из дома в удобное для него время
Известность компании	Продвижение имиджа организации в СМИ
	Определение каналов рекламы для целевой аудитории - потенциальных работников
Карьерный рост и обучение	Создание возможностей испытания себя в должности подобного уровня, но в соседнем подразделении
	Создание возможности временной работы на более высокой должности с испытательным сроком
Стиль управления	Изменений оргструктуры компании с целью повышения согласованности работы подразделений
	Нормирование правильности оформления принятых управленческих решений с закреплением срока выполнения и возможностью контроля.
	Приведение прав и обязанностей работников в соответствие с

Для того, чтобы устранить выявленные проблемы компании [12, 5] необходимо усовершенствовать связи с общественностью [22]. Для этого, необходимо рекомендовать пресс-службе создание образа компании-работодателя в целом с акцентом на его привлекательные характеристики:

- регулярное проведение дней открытых дверей [7, 17];
- работа с разделом сайта для потенциальных работников;
- внедрить сотрудничество с крупными кадровыми агентствами;
- регулярно участвовать в ярмарках вакансий;
- обратить внимание на внутренние коммуникации [24, 8].

Также среди мероприятий, которые будут способствовать совершенствованию и формированию внутреннего положительного имиджа организации, названы следующие мероприятия:

- улучшать взаимодействие между подразделениями организации;
- устранять возникающие недопонимания на начальном этапе их возникновения, не дожидаясь их превращения в конфликты;
- повысить уровень готовности к изменениям, так как то, насколько быстро и гибко организация реагирует на рыночные условия, поможет ей лучше управлять всеми процессами;
- постоянно осуществлять мониторинг и анализ оценивания сотрудниками происходящих изменений и влияние изменений на восприятие внутреннего имиджа организации.

Если мероприятия будут проведены успешно и хотя бы две оценки по наиболее отстающим показателям у действующих сотрудников приблизятся к 1, то интегральный показатель будет равен 1,28 и увеличится по отношению к существующему на 9,5%. Расчет приведен в таблице 24.

Таблица 24 – Планируемое значение интегрального показателя внутреннего имиджа компании-работодателя после проведения мероприятий

Характеристика организации-работодателя	Весовой коэффициент (ai)	Средняя оценка (xi)	Данные для расчёта интегрального показателя
Известность компании	0,09	1,86	0,18
Перспективная отрасль	0,04	1,45	0,06
Карьерный рост и обучение	0,13	0,94	0,12
Стиль управления	0,11	1	0,11
Корпоративная культура	0,07	1,49	0,10
Функционал	0,16	0,98	0,16
Баланс между работой и семьей	0,18	1	0,18
Социальный пакет	0,02	1,87	0,04
Уровень зарплаты	0,2	1,64	0,33
Интегральный показатель внешнего имиджа организации-работодателя (Ср)			1,28

Планируется, что после проведения мероприятия для увеличения оценки у двух показателей особенно важных для потенциальных работников до среднего, равного 1, то интегральный показатель увеличится сразу на 19,6%. Расчет приведен в таблице 25.

Таблица 25 – Планируемые значения интегрального показателя внешнего имиджа компании-работодателя для потенциальных работников после проведения мероприятий

Характеристика организации-работодателя	Весовой коэффициент (ai)	Средняя оценка (xi)	Данные для расчёта интегрального показателя
Известность компании	0,11	1,18	0,13
Перспективная отрасль	0,13	1,34	0,17
Карьерный рост и обучение	0,2	1	0,20
Стиль управления	0,04	0,68	0,03
Корпоративная культура	0,02	1,02	0,02

Функционал	0,09	0,78	0,07
Баланс между работой и семьей	0,16	1	0,16
Социальный пакет	0,07	1,27	0,09
Уровень зарплаты	0,18	1,29	0,23
Интегральный показатель внешнего имиджа организации-работодателя (Ср)			1,10

Таким образом, разработанные рекомендации даже при условии поднятия оценки до средней, позволит повысить имидж организации на достаточное количество процентов. Причем интегральная оценка, позволяющая перевести качество в количество и оценить имидж организации, увеличится больше как раз у потенциальных работников, что и является целью организации.

Рассмотрим эффективность данных мероприятий.

На наш взгляд социальная эффективность от предложенных мероприятий будет выражаться в:

- повышении степени информированности о целях, стратегии и текущей работе;
- повышении уровня сотрудничества и доверия между руководством и специалистами, которые недавно приняты на работу;
- повышении уровня приверженности специалистов своей организации;
- улучшении социально-психологического климата в коллективе;
- повышении заинтересованности работника в результатах своего труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что ожидаемый социальный эффект от предлагаемых мероприятий будет выражен в улучшении внутренней среды организации.

Заключение

Научный поиск путей повышения эффективности изучения особенностей имиджа организации как работодателя, как основополагающего аспекта влияния на производительность труда персонала (во внутреннем аспекте) и привлечении потенциальных работников (во внешнем ракурсе), в современных условиях, базируется на теоретических работах общепризнанных основателей теории повышения производительности труда персонала в системе управления персоналом.

Анализ литературных источников показал, что в отечественных изданиях вопросам особенностей имиджа организации как работодателя, уделяется недостаточно внимания. Частичным решением этой проблемы может стать анализ и обобщение опыта отечественных крупных корпораций в этой области.

Несмотря на множество исследований, посвященных повышению благоприятного имиджа организации как работодателя, проблема повышения эффективности корпоративного управления актуальной для многих российских предприятий и требует дальнейших исследований.

В работе проведен обзор статистической информации с использованием баз данных Интернета. Обзор показал, что в новых реалиях главная задача HR-имиджа научиться эффективно использовать данные о рынке и человеческие ресурсы.

В результате проведенного практического анализа, включающего рассмотрение теоретических и практических аспектов привлекательности компании как работодателя. в глазах действующих и потенциальных работников. были сформированы следующие выводы:

1. На уровень привлекательности работодателя существенно влияют субъективные представления соискателей, на основе всевозможной информации, полученной из разных источников, включая слухи и домыслы. Однако при этом не стоит забывать, что грамотно выстроенный имидж

компании как работодателя играет важную роль, не только для соискателя, сколько для самой компании. Он положительно влияет на сотрудников самой компании, удерживая тем самым работников в компании. Для потенциальных сотрудников он облегчает сложный процесс выбора компании для трудоустройства.

2. Проведенные исследования по факторному влиянию на формирование имиджа компании плавно подводят нас к тому, что имидж компании формируется под воздействием различных мнений, условий работы, определенных в компании, предоставлением социальных гарантий и т.д. Положительно оцениваемые характеристики компании позволяют позиционировать ее на рынке труда как занимающего лидерскую позицию.

3. Наиболее весомые для сотрудников характеристики, по которым оценивается привлекательность компании как работодателя, включают в себя: уровень зарплаты, баланс между работой и семьей, функциональные обязанности, карьерный рост и обучение.

Основным методом сбора информации выбран метод анкетирования сотрудников организации (Удачный ГОК АК «АЛРОСА» (ПАО)), в данном разделе были проанализированы следующие аспекты:

- содержание и структура выборочной совокупности (их обоснование);
- макет анкеты для опроса сотрудников;
- результаты пилотного опроса потенциальных сотрудников;
- результат опроса выборки сотрудников;
- расчет интегральной оценки имиджа «АЛРОСА»;
- мероприятия для улучшения имиджа организации.

На основании проведенного исследования, отмечено, что к улучшению внутренней среды, совершенствованию и формированию положительного имиджа организации, приведут следующие мероприятия:

- устранение возникающего недопонимания на начальном этапе, не дожидаясь перерастания в конфликты;

- повышение уровня готовности к изменениям, для улучшения управляемости всеми процессами;
- осуществление на постоянной основе мониторинга и анализа конкурентов;
- совершенствование системы внутренней и внешней коммуникации;

Таким образом в результате исследования были выявлены «слабые места» существующего имиджа и обнаружены возможности повысить эффективность имиджа «АЛРОСА» в целях формирования лояльности как сотрудников компании, так и внешних целевых групп.

Список использованных источников

Нормативные акты

1. Федеральный закон «О производственных кооперативах» от 08.05.1996 № 41-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу от 31.07.2020 № 268-ФЗ) // [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10286.

Книги

2. Алексеева Л.А. Имидж организации работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка // Дисс. канд. экон. наук. – М. - 2010. – с. 15

3. Алексеева Л. Методика оценки имиджа работодателя // Кадровик. - 2010. - № 4-2. - С. 31–40.

4. Бердинских М.В. Формирование имиджа организации: социологический анализ // автореферат дис. кандидата социологических наук: 22.00.04 / Бердинских Мария Викторовна; [Место защиты: Ур. федер. ун-т имени первого Президента России Б.Н. Ельцина]. – Екатеринбург. - 2013. - 25 с.

5. Вашко Т.А., Максименко И.А. Стратегия и конкурентоспособность // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - 2018. - № 7 (7). - С. 10–14.

6. Выборова Т.Г. Формирование имиджа организации сферы услуг // автореферат дис. кандидата экономических наук: 08.00.05 / [Место защиты: Сибирский университет потребительской кооперации]. – Новосибирск. - 2012. - 20 с.

7. Габидуллина Г.Р., Манаева И.Х., Рахимкулова Л.А. Проблема трудоустройства молодежи в контексте несоответствия рынка образовательных услуг и рынка труда // Наука Красноярья. - 2015. - № 6 (23). - С. 89–96.

8. Данилова А.С., Федорова О.М., Здрестова-Захаренкова С.В. Развитие корпоративной культуры посредством эффективных коммуникаций организации // Вестник Северо - Кавказского федерального университета. - 2016. - № 2 (53). - С. 42–47.
9. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования // Екатеринбург - Изд-во Урал. ун- та. - 1998. -208 с.
10. Климчук А.А., Ливак Н.С. Имидж HR в борьбе за конкурентное преимущество // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2013. - № 4. - С. 275–278.
11. Ключева Н. В. Качественные методы исследования: учебно-методическое пособие // Ярославль – ЯрГУ. - 2016. - 26 с.
12. Колединцева В.К., Романовская Е.Н., Мельникова Е.В. Финансовые и кадровые аспекты стратегии обеспечения устойчивости промышленного предприятия // Актуальные проблемы экономики и управления: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. - Санкт-Петербург. - 2017. - С. 110–114.
13. Луценко Е.Л., Николаева П.С. Управление трудоустройством в регионе // Наука Красноярья. - 2015. - № 5 (22). - С. 101–110.
14. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала // СПб. - БХВ-Петербург. - 2016. - 224 с.
15. Мескон, М.Х. Основы менеджмента // М. – Диалектика. - 2019. – 672 с.
16. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты // М. - Юнайтед Пресс. - 2014. - 280 с.
17. Нурутдинова А.Р., Дмитриева Е.В. Стратегическое партнерство как реализации инновационного взаимодействия вуза и технопарка // Наука Красноярья. - 2012. - № 5. - С. 216–227.
18. Ободкова Е.А. Имидж: социально-психологические аспекты имиджа предприятия, персонала (монография). 2-изд., доп. и перераб.// Ярославль. - Издательство Академии Пастухова. - 2012.

19. Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России //СПб. – Питер. - 2015. - 288 с.

20. Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании // СПб. - Издательство «Питер». – 2011. - 272 с.

21. Рабинович Л. А., Стерехова А. А. Имидж человека и организации // Иркутск.- Изд-во ИГЭА. - 2001.

22. Титова С.В., Медведева Л.А. Подходы к пониманию сущности подбора, отбора и найма персонала // Наука Красноярья. - 2017. - Т. 6. - № 1–2. - С. 302–308.

23. Шендель Т.В., Наумова А. Имиджевый профиль организации-работодателя: предпочтения потенциальных и работающих сотрудников // 120 лет железнодорожному образованию в Сибири: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - Красноярск. - 2014. - С. 312–319.

24. Чаава М.З., Ливак Н.С. Руководитель как ключевое звено в системе управления персоналом // Архивариус. - 2016. - Т. 1. - № 4 (8). - С. 78–83.

25. Ядов В. А. Стратегии и методы качественного анализа данных // Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М) - 1991. - № 1. - С. 14-31

Эл источники

26. Иваненко А.Ю., Захаренко И.К. Формирование имиджа организации на рынке услуг // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». [Электронный ресурс] / URL:: <http://www.scienceforum.ru/2015/825/7083> (Дата обращения 21.12.2021)

27. Исследовательский центр портала Superjob.ru [Электронный ресурс] / URL:: <https://www.superjob.ru/research/articles/113243/na-rabotu-s-chernoj-zarplatoj-soglasny-lish-4-iz-10-rossiyan/>(Дата обращения 22.12.2021)

28. Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. -

Режим доступа: <http://rating.hh.ru/methodology/> (Дата обращения 20.12.2021)

29. Оценка привлекательности отрасли алмазного производства «АЛРОСА» [Электронный ресурс] / URL:: <https://www.vedomosti.ru/companies/ak-alrosa-oao> (Дата обращения 17.12.2021).

30. Сибутин, А.В., Малютин, А.С., Котлярова, А.С. Проблема методологических оснований науки [электронный ресурс]// Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – №6-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-metodologicheskikh-osnovaniy-nauki> (дата обращения: 20.12.2021)

31. Ситникова, И.В., Хохлова, М.В. Использование аналогии и сравнения при изучении математического анализа в вузе // [электронный ресурс]/Концепт. – 2017. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-analogii-i-sravneniya-pri-izuchenii-matematicheskogo-analiza-v-vuze> (дата обращения: 22.12.2021).

32. Diab D. & Highhouse, S. Corp Reputation Rev (2015) [электронный ресурс]18: 156. [Электронный ресурс] / URL: <https://doi.org/10.1057/crr.2015.10>, pp. 156–173.

33. Indeed - сайт по поиску работы с базой отзывов о работодателях [Электронный ресурс] / URL:: <https://ru.indeed.com/cmp/%D0%90%D0%BB%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%B0/reviews?fcountry=ALL&start=20> (Дата обращения 20.12.2021)

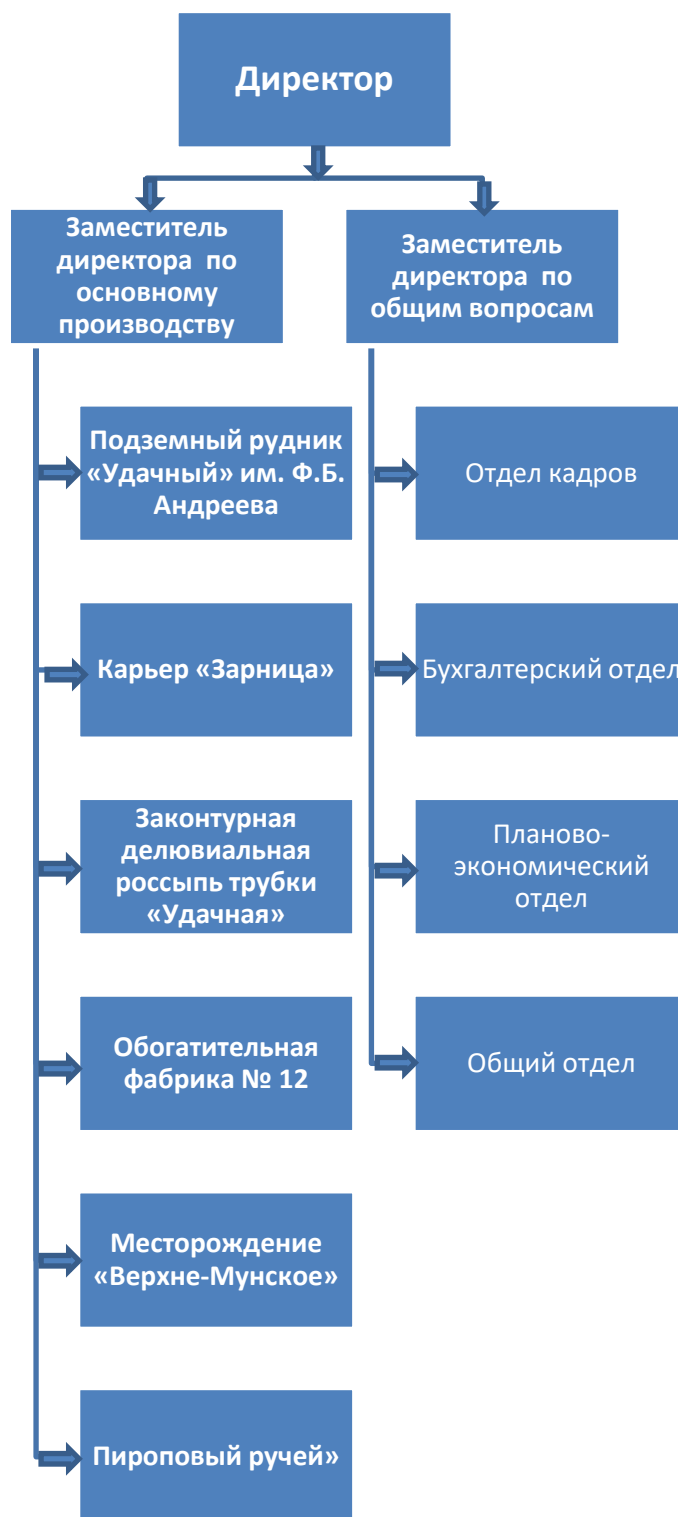
34. Head Hunter (Бесплатные инструменты для укрепления HR-бренда [Электронный ресурс], 2015 URL:<https://spb.hh.ru/article/17157> (Дата обращения 20.12.2021)

35. Johnson M., Zinkhan G.M. (2015) Defining and Measuring Company Image. In: Dunlap B. (eds) Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham, pp. 346–350.

Приложения

Приложение 1

Структура управления горно-обогатительного комбината «Удачный»



Макет анкеты для выявления имиджа организации как работодателя для пилотного проекта

Номер вопроса	Содержание вопроса	Варианты ответа
1	Оцените то, насколько важным для Вас является благоприятный социально-психологический климат в коллективе	<ol style="list-style-type: none"> 1) Очень важно 2) Важно 3) Нейтрально 4) Не важно 5) Совсем не важно
2	Укажите, пожалуйста, основную причину выбора Вами данной организации как работодателя	<ol style="list-style-type: none"> 1) Наиболее эффективно развивающаяся отрасль 2) Наиболее престижная деятельность 3) Хорошо оплачиваемая работа 4) Нравится род деятельности 5) Карьерные перспективы 6) Другое
3	Укажите, пожалуйста, основную стадию деятельности, на которой, по Вашему мнению, находится организация в настоящее время	<ol style="list-style-type: none"> 1) Успешное функционирование 2) Небольшой подъем 3) Нормальное функционирование 4) Предкризисное состояние 5) Кризисное состояние
4	Ваша цель на ближайшее время	<ol style="list-style-type: none"> 1) Остаться на текущей позиции 2) Перейти на более высокую позицию в данной организации 3) Перейти на позицию в другую организацию идентичной сферы деятельности 4) Перейти на позицию в другую организацию другой сферы деятельности
5	Укажите, пожалуйста, основной источник информации, который формирует имидж Вашей организации как работодателя	<ol style="list-style-type: none"> 1) Официальный сайт организации 2) Отраслевые сайты 3) Сведения кадровых агентств 4) Отзывы в блогах и на форумах 5) СМИ (газеты, журналы, телевидение) 6) Отзывы друзей и знакомых 7) Специализированные конференции и выставки

6	Выберите, пожалуйста, из предложенных вариантов 3 аспекта, присущие Вашей организации, которые, по Вашему мнению, способствуют формированию положительного имиджа организации	<ol style="list-style-type: none"> 1) Корпоративная культура организации 2) Бренд организации 3) Репутация организации 4) Стратегия организации 5) Личность руководителя 6) Качество и стиль управления 7) Атмосфера в коллективе 8) Возможности для карьерного роста 9) Размер заработной платы 10) Компенсационный пакет и мотивационные инструменты 11) Социальная ответственность организации 12) Стабильность организации на рынке
7	Выберите, пожалуйста, из предложенных вариантов 3 аспекта, присущие Вашей организации, которые, по Вашему мнению, способствуют формированию отрицательного имиджа организации	<ol style="list-style-type: none"> 1) Корпоративная культура организации 2) Бренд организации 3) Репутация организации 4) Стратегия организации 5) Личность руководителя 6) Качество и стиль управления 7) Атмосфера в коллективе 8) Возможности для карьерного роста 9) Размер заработной платы 10) Компенсационный пакет и мотивационные инструменты 11) Социальная ответственность организации 12) Стабильность организации на рынке
8	Напишите, пожалуйста, мероприятия, которые, по Вашему мнению, будут способствовать совершенствованию и формированию положительного имиджа организации	
9	Ваш стаж работы в организации	<ol style="list-style-type: none"> 1) До 1 года 2) 1-3 года 3) 4-5 лет 4) 6-10 лет 5) Более 10 лет
10	Ваш пол	<ol style="list-style-type: none"> 1) Мужской 2) Женский
11	Ваш возраст	<ol style="list-style-type: none"> 1) До 20 лет

		<ul style="list-style-type: none"> 2) 21-25 лет 3) 26-30 4) 31-35 5) 36-40 6) 41-45 7) 46-50 8) 51-55 9) Старше 56
12	Ваше семейное положение	<ul style="list-style-type: none"> 1) Холост (не замужем) 2) Женат (замужем) 3) Разведен(а) 4) Вдовец (вдова)
13	Ваше образование	<ul style="list-style-type: none"> 1) Неполное среднее 2) Среднее общее 3) Среднее специальное 4) Неполное высшее 5) Высшее
14	Ваша должностная категория	<ul style="list-style-type: none"> 1) Руководитель 2) Специалист 3) Служащий 4) Рабочий