

Зачётный кейс «HR-бренд компании»

ОАО «ПРОГРЕСС» – это динамично развивающаяся российская производственная компания, являющаяся лидером на отечественном рынке детского питания. Ранее входила в состав ОАО «Лебедянский». Компания производит и продвигает детское питание «ФрутоНяня» (лидирует на рынке в категориях «соки» и «фруктовые пюре»), детское питание «Малышам», минеральную воду «Липецкий Бювет». Основной производственной площадкой компании является завод «ПРОГРЕСС», расположенный в городе Липецк. Юридический адрес: 398902, г. Липецк, ул. Ангарская, владение 2. Завод оснащен самым современным оборудованием ведущих мировых производителей. Производительность завода – более 1 000 000 000 упаковок в год. В настоящее время компания осуществляет продажи детского питания и минеральной воды через своих дистрибьюторов и непосредственно через розничные торговые сети по всей России и в странах СНГ.

Компания постоянно совершенствует технологию производства, расширяет ассортимент выпускаемой продукции, работает над тем, чтобы сделать продукцию еще более полезной, питательной, разнообразной по вкусовым характеристикам, использует все новейшие технологические и научные разработки, которые помогают добиться этих целей.

Среди огромного разнообразия видов промышленного производства можно выделить несколько направлений, где особенно важны высокий профессиональный уровень, компетентность, опыт, ответственность производителя. Производство детского питания относится именно к таким направлениям.

Миссия ОАО «ПРОГРЕСС» – «помогать людям быть здоровыми с самого детства».

Ценности компании, которые она провозглашает на своем сайте в сети интернет и на корпоративном портале:

Инновационность

«Компания постоянно совершенствует технологию производства, расширяет ассортимент выпускаемой продукции. Мы работаем над тем, чтобы сделать нашу продукцию еще более полезной, питательной, разнообразной по вкусовым характеристикам. Мы используем все новейшие технологические и научные разработки, которые помогают добиться этих целей».

Доверие

«Мы производим очень ценный продукт - детское питание. Мама и папа покупают эту продукцию для самых дорогих на свете людей – своих детей. И многие родители выбирают нашу продукцию. Мы дорожим доверием, прекрасно осознаем огромную ответственность, которая на нас лежит, и делаем все для того, чтобы юные потребители и их родители остались довольны качеством нашего питания. Среди огромного разнообразия видов промышленного производства можно выделить несколько направлений, где особенно важны высокий профессиональный уровень, компетентность, опыт, ответственность производителя. Производство детского питания относится именно к таким направлениям, ведь ребенок должен получать только самое лучшее»!

Команда

Руководство компании придерживается мнения, что самый ценный актив компании – это ее сотрудники, команда! Сплоченность, взаимопомощь и уважительное отношение

друг к другу, осознание того, что все мы делаем одно, очень важное дело – таковы повседневные реалии жизни сотрудников ОАО «ПРОГРЕСС».

История компании

ОАО «ПРОГРЕСС» начинается с 10 сентября 1987 года, когда между Госагропромом РСФСР, шведским концерном «Tetra Pak» и бразильскими компаниями «Сукоситрико Кутрале С. А.» и «Ситросуко Паулиста С. А.», выступающими как фирма «Тесуси Б. В.» был подписан протокол о намерениях строительства завода. 13 июля 1988 г. подписывается соглашение о создании совместного предприятия «ПРОГРЕСС» по производству плодоовощной продукции. Учредителем с советской стороны выступило производственное объединение «Липецксадпитомник», которому принадлежал 51% акций, с зарубежной стороны – концерн «Tetra Pak» и бразильские компании «Сукоситрико Кутрале С. А.» и «Ситросуко Паулиста С. А.», выступающие как фирма «Тесуси Б. В.» (Голландия) - 49% акций.

В 1989 году в городе Липецк началось строительство завода «ПРОГРЕСС». При строительстве завода были учтены многие инновационные технологии и опыт западных компаний. По оборудованию и технологиям завод опережал многих своих конкурентов и отвечал всем современным требованиям отрасли.

Завод был построен всего за один год, и 27 сентября 1990 года состоялось официальное открытие совместного советско-шведско-бразильского предприятия «ПРОГРЕСС».

В сентябре 1990 года компания выпустила свою первую продукцию: яблочный концентрированный сок и соки в пакетах Tetra Pak. На тот момент это было передовым направлением в производстве сока, это был первый в стране сок в упаковке Tetra Pak. И практически одновременно начинается экспорт концентрированного сока на Западный рынок.

В 1993 компания начинает выпуск соков и нектаров для детского питания под торговой маркой «Малышам», в 1994 разработан новый ассортимент соков, напитков и новый дизайн под торговой маркой «Привет».

Новая история компании начинается в 2001 году, когда одним из акционеров ОАО «ПРОГРЕСС» становится ОАО «Экспериментально-консервный завод «Лебедянский» (ОАО «Лебедянский»). Новые времена потребовали от предприятия не только выпускать качественный продукт, но и успешно продвигать его на рынке. На завод пришла новая команда молодых менеджеров с опытом работы в западных и лучших российских компаниях. В феврале 2003 ОАО «ПРОГРЕСС» получил сертификат системы управления качеством, соответствующий международным стандартам ISO 9001: 2001.

С августа 2008 года ОАО «ПРОГРЕСС» и принадлежащий компании бизнес по производству детского питания и воды стали полностью независимы от компании ОАО «Лебедянский».

Основные бренды, представляющие компанию «ПРОГРЕСС» на рынке – «ФрутоНяня» и «Липецкий Бювет».

«ФрутоНяня» – лидирующий бренд на рынке детского питания в категориях «соки» и «фруктовые пюре». Детское питание под маркой «ФрутоНяня» выпускается с 2000 года. За несколько последующих лет «ФрутоНяня» стала одним из наиболее популярных брендов детского питания в России – по данным исследований агентства Comcon, общее знание марки «ФрутоНяня» демонстрируют 90,4% опрошенных.

На основе передовых технологий, в настоящее время компанией выпускается более 100 наименований продуктов детского питания. На данный момент в линейке «ФрутоНяня» широко представлены все продукты прикорма для малышей до года. Это соки, нектары и функциональные напитки, сок прямого отжима, морсы, кисели, десерты, фруктовые пюре, пюре со сливками, творогом, фруктово-овощные, овощные и мясные пюре, мясные пюре с субпродуктами, различные виды каш (быстрорастворимые, готовые, и жидкие каши), пудинги, детская вода, а также отдельная линейка для беременных и кормящих женщин – соки для двоих.

Большая часть продукции «ФрутоНяня» выпускается без добавления сахара, что снижает риск развития пищевой аллергии. Детское питание «ФрутоНяня» не содержит красителей, консервантов, искусственных пищевых добавок и загустителей, поэтому подходит малышам с 3–4 месяцев.

В 2007 сначала выходят готовые, а затем и быстрорастворимые каши «ФрутоНяня». Главная особенность быстрорастворимых каш – это добавление натурального фруктового (овощного) пюре, пюре из ягод, в отличие от обычно используемого сухого порошка из фруктов и овощей. Добавление в каши натурального пюре позволяет максимально сохранить вкус и питательные вещества свежих плодов, что обогащает кашу пищевыми волокнами, и способствует регуляции пищеварения малыша. Заботясь о здоровье малыша и для удобства мамы, вслед за кашами компания выпускает детскую воду «ФрутоНяня» с первых дней жизни.

Высокое качество детского питания «ФрутоНяня» подтверждается многочисленными дипломами и медалями различных выставок. Среди них – «Народная марка» 2011, «Товар года» 2010, знак качества «Лучшее – детям», золотые медали выставки «Страна детства», медаль выставки «Золотая осень – 2008», гран-при выставки «Весь мир питания 2007» и многие другие.

Всё сырое и готовая продукция проходят строжайший многоступенчатый лабораторный контроль качества. Современные рецептуры, технологии обработки и упаковки готовой продукции позволяют максимально сохранить натуральный вкус фруктов и овощей.

Минеральные воды в Липецке известны с начала XVIII века.

По преданию, их открыл Петр Великий на территории основанных в 1703 году Липских железных заводов. 25 апреля 1805 года, министр внутренних дел граф Кочубей докладывает императору о положительных результатах исследования минеральных источниках и предлагает меры по устройству курорта в Липецке.

Компания позиционирует свои преимущества:

Высокое качество продукции, контроль чистоты и качества в лаборатории, оборудованной по последнему слову науки и техники. Перед розливом вода проходит многоступенчатую очистку и обеззараживается ультрафиолетом.

Данная информация, которую компания сообщает на своем сайте в сети интернет, уже позволяет сделать некоторые выводы. Компания существует на рынке достаточно давно, что говорит о ее стабильности, продукция известна и пользуется заслуженной популярностью, о чем говорят и объемы производства, и многочисленные премии и награды.

Наличие самого сайта и данных о компании в нем, в том числе финансовых, говорит о том, что компания открыта и прилагает некоторые усилия для создания своего имиджа и донесения информации до целевой аудитории и конечного потребителя.

Что конкретно делает (и делает ли вообще) компания для создания поддержания и развития своего имиджа как работодателя?

«HR–бренд формируется годами».

«До тех пор, пока существует компания, HR-бренд существует в любых экономических условиях. Можно не заниматься своим имиджем на кадровом рынке, но тогда он сложится стихийно, неосознанно, и в этом случае на него будет очень трудно повлиять».

Имидж компании на рынке труда имеется постоянно, независимо от того, прикладывает ли компания какие-то целенаправленные усилия по его созданию и развитию или нет. Если компания не управляет своей репутацией как работодателя, то репутацию будут формировать стихийные факторы, зачастую на которые просто невозможно повлиять. Многое зависит от степени известности торговой марки, репутации топ-менеджера (топ–менеджеров) компании, а также от слухов, сплетен, информационных данных, которые исходят от работающего или бывшего сотрудника. Очень часто такие мнения направлены в отрицательную сторону. А корректировать однажды сложившееся мнение о компании часто бывает намного труднее и сложнее, чем создавать его «с чистого листа».

Именно поэтому в компаниях, стремящихся создать свой положительный образ, понимают, что в этом процессе нет мелочей.

На его формирование влияет каждый сотрудник - секретарь, оператор call–центра, менеджер по персоналу, руководитель отдела, департамента, холдинга. Буквально все.

Сильный HR–бренд подразумевает под собой четко и профессионально продуманную HR–стратегию компании, которая эффективно реализуется как в сторону внешнего рынка (для соискателя), так и в сторону внутреннего (для сотрудника компании).

В качестве оптимального варианта формирования HR–бренда выступает создание его изнутри, на базе основных принципов работы компании, её истории развития, корпоративных ценностях и мотивационных программах.

Управление поведением сотрудников происходит через систему управления мотивацией, поэтому очень важно, чтобы она включала в себя как материальное (прямое и косвенное), так и нематериальное вознаграждение. Как правило, западные компании делают акцент на косвенном материальном вознаграждении и нематериальном вознаграждении. Для российских же компаний свойственно (в большей степени) прямое материальное вознаграждение, на что повлияли экономические условия в стране, низкий уровень социальной защищенности населения.

Кроме того, на формирование HR–бренда внутри компании во многом влияет социальный пакет для сотрудников, вместе с тем его наличие формирует благоприятную обстановку внутри компании и хороший имидж компании на рынке.

В качестве дополнительных льгот, которые распределяются по отдельным категориям сотрудников или же по их определенному статусу и результату деятельности в компании ОАО «ПРОГРЕСС» имеются: добровольное медицинское страхование; оплата телефона; служебный автомобиль для сотрудников коммерческой службы и менеджмента организации.

Компания имеет отдельные статьи бюджета на организацию тренингов для сотрудников коммерческой службы, проведение корпоративных мероприятий.

У компании есть сформулированные миссия и ценности, что также важно для построения HR–бренда.

Производимая продукция также оказывает положительное влияние на поддержание имиджа компании как работодателя.

Корпоративная культура организации также влияет на имидж компании как работодателя. Как известно корпоративная культура есть в любом предприятии несмотря на то, формируют ее или этот процесс носит стихийный характер.

«Корпоративное руководство нового сотрудника» ОАО «ПРОГРЕСС», включает в себя сведения о компании, производимой продукции, структуре, требования к внешнему виду сотрудника, сведения об условиях труда, рабочем месте, порядке получения заработной платы, распорядке рабочего времени, правилах оформления отпуска, командировок. А также существуют регламентированные правила внутреннего трудового распорядка.

Бренд-профиль компании

Когда удастся компании сделать привлекательной, в отношении мест работы для своих сотрудников, то сами по себе сотрудники будут с радостью и удовлетворением рекомендовать ее как достойное и актуальное место работы. Таким образом, HR–брендинг начинает работать на компанию.

Все процессы взаимодействия с сотрудниками должны базироваться на полной честности и открытости. Работодатели, заинтересованные в своей репутации, обязаны неукоснительно следовать всем своим определенным обещаниям. В этом случае сотрудники будут отвечать ему тем же, и ретранслировать ценности HR–бренда компании во внешние среды, тем самым, сами формируя определенные предпосылки для привлечения нового квалифицированного персонала на вакантные должности.

Изучение HR-бренда на основе Дивизиона Юг компании, численность которого составляет порядка 150 человек.

Для этого был проведен опрос среди сотрудников, в опросе участвовало 75 человек, из них 35 человек женского пола, что составило 47% опрошенных и 40 человек мужского пола, что составило 53% респондентов.

Стоит отметить, что возрастные критерии респондентов варьируют в рамках 25–45 лет, стаж работы большинства сотрудников от двух до семи лет, что может повлиять на результаты опроса. Уровень доходов респондентов отличен.

В качестве основы для опроса был использован вариант имиджевого профиля предприятия – работодателя, разработанного в России.

На основании данного имиджевого профиля было необходимо ответить на вопрос: «если мне предстоит охарактеризовать наше предприятие моему лучшему другу, то какой профиль хотел бы я показать?» и проранжировать перечисленные признаки по пяти бальной шкале, где 1 – высший бал положительной оценки организации.

Таблица 1 – Вариант имиджевого профиля предприятия – работодателя

Прогрессивность	1	2	3	4	5	Отсталость
Хозяйственность	1	2	3	4	5	Бесхозяйственность
Прозрачность	1	2	3	4	5	Запутанность
Открытость	1	2	3	4	5	Замкнутость
Щедрость, великодушие	1	2	3	4	5	Мелочность
Небюрократичность	1	2	3	4	5	Бюрократичность

Нацеленность на будущее	1	2	3	4	5	Бесперспективность
Дальновидность	1	2	3	4	5	«Близорукость»
Поддержка	1	2	3	4	5	Тормоз
Совещательность	1	2	3	4	5	Приказ
Следование традициям	1	2	3	4	5	Отсутствие традиций
Надежность	1	2	3	4	5	Ненадежность
Социальность	1	2	3	4	5	Несоциальность
Открытость	1	2	3	4	5	Скрытость, утаивание
Справедливость	1	2	3	4	5	Несправедливость
Гарантии	1	2	3	4	5	Отсутствие гарантий
Подвижность	1	2	3	4	5	Неподвижность, жесткость
Дружественный настрой	1	2	3	4	5	Отсутствие дружественного настроя
Увлекательная работа	1	2	3	4	5	Скука
Коллегиальность в работе и принятии решений	1	2	3	4	5	Неколлегиальность
Демократичность	1	2	3	4	5	Отсутствие демократии в руководстве и принятии решений

Сотрудникам было предложено дать свою оценку, причем условиями опроса были добровольное участие и анонимность, и лишь по собственному желанию предлагалось проставить свои данные на опросном листе. В связи с этим 10 из 75 (13%) оставили свои варианты без подписи, что говорит о некотором страхе сотрудников за последствия высказанного ими мнения. Стоит отметить также, что не все сотрудники согласились участвовать в опросе, причины не известны. После вычисления среднего балла по каждому пункту профиля среди всех опрошенных получаем следующие данные (таблица 2):

Таблица 2 – Средний балл по каждому пункту профиля

Показатель	Средний балл
Прогрессивность	2,3
Хозяйственность	1,9
Прозрачность	2,8
Открытость	2,3
Щедрость, великодушие	3,2
Небюрократичность	4,6
Нацеленность на будущее	2,1
Дальновидность	2,4
Поддержка	3,0
Совещательность	2,6
Следование традициям	2,4
Надежность	2,3
Социальность	2,1
Открытость	2,7
Справедливость	3,1
Гарантии	2,5
Подвижность	2,7

Дружественный настрой	1,9
Увлекательная работа	1,5
Коллегиальность в работе и принятии решений	2,5
Демократичность	2,4

Отметим, что в процессе опроса сотрудниками был выделен ряд характеристик компании, таких как:

- увлекательная работа,
- дружественный настрой,
- нацеленность на будущее,
- прогрессивность,
- открытость,
- демократичность.

Высокий уровень бюрократии (по мнению большинства опрошенных сотрудников) не сочетаем с данным видом корпоративной культуры, что не может не влиять на эффективность и скорость многих процессов внутри компании, что в свою очередь повышает раздражение и недовольство сотрудников и как следствие влияет на ее имидж как работодателя.

Стоит отметить, что высшие балы бюрократизму присвоены большинством респондентов (73 из 75 – 97%), оставшиеся два сотрудника проработали в компании менее двух месяцев и их мнение разительно отличается от «опытных» коллег.

Несмотря на достаточную мотивацию сотрудников, стабильность компании, зарекомендовавшего себя на рынке продукта, конкурентоспособный уровень заработной платы, средний бал по таким показателям как щедрость, поддержка, справедливость оставляет желать лучшего.

Несмотря на некоторые нюансы большинство респондентов (69 из 75 – 92%) ставят высший бал такому показателю как «*увлекательная работа*», что свидетельствует об удовлетворенности персонала и является не маловажным для эффективной деятельности предприятия.

Необходимо отметить, что одним из основных компонентов формирования HR-бренда является процедура увольнения сотрудников. С каким впечатлением работник покинет компанию и какую информацию во внешнюю среду он понесет – немаловажно. Это во многом зависит от менеджера по персоналу, которому необходимо выяснить причину ухода.

Еще одно направление в формировании HR-бренда – работа с увольняющимися (или увольняемыми) сотрудниками. Здесь во главу угла должен быть поставлен главный принцип – максимальная корректность в отношениях. Ведь бывший сотрудник понесет информацию о компании во внешнюю среду. Вполне вероятно в будущем он может стать клиентом компании и/или рекомендовать компанию как надежного партнера и работодателя своим друзьям и знакомым.

В этой ситуации для работодателя особенно важно сглаживать неизбежные в этой ситуации негативные эмоции, демонстрировать готовность оказать помощь, подсказать, как правильно составить резюме, где его размещать, где получать информацию о вакансиях и т.д.

Существование самой процедуры анкетирования увольняющихся сотрудников на предприятии говорит о понимании отдела персонала ее необходимости и влиянии, которое

она может оказать на мнение сотрудника о компании и окончательном впечатлении, которое она оставит в его памяти.

Нам предоставлены все анкеты увольняющихся по собственному желанию сотрудников Дивизиона Юг ОАО «ПРОГРЕСС» за период с сентября 2010 по июнь 2018 гг. Штат дивизиона составляет порядка 150 человек на территории ЮФО. Общая численность уволенных сотрудников за указанный период 75 человек, что говорит о средней текучести кадров среди штатных сотрудников компании в Дивизионе Юг. Из них 47 лиц женского пола остальные – мужского, стаж работы сотрудников в данной компании в среднем 2 года, в основном менеджеры среднего звена.

На первый блок вопросов анкеты «Оцените начало Вашей работы в компании», все увольняющиеся ответили положительно, что немаловажно для имиджа компании.

Второй блок вопросов касался непосредственного руководства. Здесь все респонденты также дали положительный ответ на вопрос «Была ли у Вас возможность получить информацию, а также внести предложения по работе Вашему руководству?» Также дали краткую характеристику в ответ на вопрос «Как, в общих чертах, осуществлялся контроль за Вашей работой?», основными вариантами были: постановка задач, планирование промежуточный контроль, анализ отчетов, совместные аудиты. Что говорит о высоком профессионализме менеджеров компании и непосредственно влияет на ее имидж.

Третий блок вопросов касался причин увольнения. Первый вопрос данного блока «Что послужило главной причиной Вашего ухода?» Причины ухода респондентов из компании расположились следующим образом как показано в таблице 3.

Таблица 3 – Рейтинг причин ухода из компании

Причины ухода	Ответов, %
Смена сферы деятельности	36
Отсутствие карьерного роста	28
Уровень заработной платы	20
Переезд	8
Климат в коллективе	8

На второй вопрос «Что могло быть сделано, чтобы предотвратить Ваш уход?» ответы анкетированных выглядят как показано в таблице 4.

Таблица 4 – Шаги компании для предотвращения увольнения сотрудников

Наименование	Количество	Доля, %
Повышение заработной платы	23	27
Карьерный рост	23	27
Нет ответа	20	20
Иное	4	—

Из 75 респондентов вопрос «Порекомендовали бы вы вашим знакомым работать в ОАО «ПРОГРЕСС»?» 48% ответили положительно, опрошенных, 4% воздержался от ответа без объяснения причин и лишь 4% дали отрицательный ответ.

В качестве причины ухода из компании большинство бывших сотрудников называли желание сменить сферу деятельности и отсутствие возможностей профессионального и карьерного роста. Уровень заработной платы лишь третий в списке первостепенных

причин ухода из компании, однако, все респонденты, сетовавшие на отсутствие карьерного роста, также говорят о неудовлетворенности уровнем оплаты труда.

На последний открытый вопрос анкеты «Что, на ваш взгляд, наиболее ценно в компании?» ответы расположились следующим образом, как показано в таблице 5.

Таблица 5 – Ценности компании

Наименование	Количество	Доля, %
Ее надежность, перспективы роста и развития	6	7
Профессионализм руководителей и сотрудников	16	21
Взаимоотношение в коллективе	0	–
Все	42	64
Нет ответа	5	7

Приведенные данные показывают, что в ОАО «ПРОГРЕСС» предпринимаются действия по созданию и развитию HR–бренда компании. Однако эти усилия носят разрозненный характер.

Вопросы к зачётному кейсу:

1. Как вы оцениваете HR–бренд ОАО «ПРОГРЕСС»? Является ли он привлекательным? Поясните ответ.
2. Какие дополнительные исследования необходимы для оценки бренда работодателя? Поясните ответ.