

способствовать или, наоборот, препятствовать их активному участию в политической жизни общества.

Знаменитое утверждение Отто фон Бисмарка: «Если ты не интересуешься политикой, то политика заинтересуется тобой» не потеряло актуальности и для 21 века: важно быть информированным, интересоваться происходящим в политической и общественной жизни, чтобы иметь возможность влиять на происходящее вокруг себя.

#### Литература

1. Ежов Д.А. Актуальные тенденции и факторы электоральной активности российской молодежи // АНИ: экономика и управление. 2018. №3 (24), с. 356-358. (дата обращения: 02.08.2024).
2. Капранова Ю. В. Формы и методы формирования и повышения электоральной активности как объекта управления // ЮП. 2021. №4 (99), с. 29-35. (дата обращения: 08.02.2024).
3. Капранова Ю. В. Электоральная активность: подходы к определению и технологии ее повышения // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Юридические науки. 2022. №1, с. 31-36. (дата обращения: 02.08.2024).
4. Митюнова И.Г. Факторы повышения электоральной активности российской молодежи // Beneficium. 2020. №1 (34), с.65-71. (дата обращения: 02.08.2024).
5. Портал дистанционного электронного голосования ЦИК России. Преимущества ДЭГ [Электронный ресурс] - URL: <https://vybory.gov.ru/> (дата обращения: 02.08.2024)

DOI: 10.24412/1994-3776-2024-3-117-123

УДК: 316

**Д.В. Вельмисова, С.Ю. Латыпова**

### **Ценностное предложение работодателя как инструмент социального развития**

### **D. Velmisova, S. Latipova. Employer value proposition as a tool for social development**

**Аннотация.** В последние годы происходит переосмысление роли работника в организации, а также выявление необходимых условий для осуществления перехода к человекоориентированной парадигме управления. Во многом возможность такого перехода зависит от трактовки специалистами в области управления человеческими ресурсами понятия «ценностного предложения работодателя». В статье мы поставили перед собой задачу выявить, включены ли в ценностное предложение работодателя важнейшие компоненты социального развития.

**Ключевые слова:** человекоориентированное управление, ценностное предложение

**Abstract.** In recent years, the role of the employee in the organization has been rethought, as well as the identification of the necessary conditions for the transition to a human-oriented management paradigm. In many ways, the possibility of such a transition depends on the interpretation of the concept of «employer's value proposition» by specialists in the field of human resource management. In the article, we set ourselves the task of identifying whether the most important components of social development are included in the employer's value proposition

**Keywords:** human-oriented management, employer's value proposition, social development, employee

---

**Вельмисова Дарья Владимировна** - кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и управления персоналом, Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
**Латыпова Светлана Юрьевна** – магистрант Санкт-Петербургского государственного экономического университета

D. Velmisova – candidate of Social Sciences, associate professor at the Department of Sociology and Human Resource Management, Saint-Petersburg State University of Economics

S. Latipova – master's student, St. Petersburg State University of Economics

© Вельмисова Д.В., Латыпова С.Ю., 2024

работодателя, социальное развитие, вовлеченность сотрудников, мотивация, приверженность организации. engagement, motivation, commitment to the organization.

**Контактная информация:** 193023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д.30/32; e-mail: daria-babiy@yandex.ru

**Contact information:** 30-32 Griboedov Canal Emb., St. Petersburg, 193023; e-mail: daria-babiy@yandex.ru

В последние годы большое внимание уделяется переходу к человекоориентированной парадигме управления, в центре внимания которой находится не только продуктивность трудовой деятельности, но и личность работника, ценностно-смысловые ориентиры, возможности для реализации потенциала. В связи с этим происходит переосмысление роли личности работника в деятельности организаций. Идея управления, ориентированного на человека, предполагает признание важности ценностей и мотивации сотрудников, приведение их в соответствие с целями и ценностями компании. В связи с этим возникает вопрос о создании особой связи между человеком и компанией посредством психологического соглашения, при котором у обеих сторон есть общие ожидания и убеждения. Ценностное предложение работодателя имеет решающее значение для формирования этих отношений. Однако, проблема ценностного предложения работодателя является малоизученной, по запросу «ценностное предложение работодателя» в русскоязычном сегменте Интернет с 2013 года по настоящее время размещено менее 100 научных статей. И чаще всего, понятие «ценностное предложение работодателя» рассматривается в узком смысле как инструмент формирования HR-бренда, т.е. маркетинговая технология, применимая в управлении персоналом, направленная на формирование имиджа и репутации предприятия, его внешней привлекательности на рынке труда относительно конкурентов, прежде всего, в аспектах привлечения и удержания персонала [1].

В российской научной литературе EVP часто рассматривается как «уникальное торговое предложение», направленное на привлечение и удержание сотрудников [4; 5]. Большое внимание уделяется ключевым показателям качества, таким как вовлеченность, эффективность работы и социальное благополучие. Исследователи обнаружили корреляцию между лояльностью сотрудников и предоставлением высококачественного ценностного предложения. Однако существует недостаток научных исследований, изучающих потенциал ценностного предложения работодателя в системах управления, ориентированных на человека, инициативах в области социальной ответственности, социального партнерства и управления эффективностью сотрудников [1].

В научном сообществе существуют различные подходы к определению компонентов ценностного предложения. Как правило, составляющие разделяются на следующие блоки.

- Компания: отрасль/индустрия; организационный размер; положение на рынке; характеристики продукта, качества обслуживания; технологический уровень; соблюдение этических норм, принципов корпоративной социальной ответственности.
- Люди: управление персоналом; качество коллег, менеджеров и высшего руководства; дух товарищества и атмосфера в коллективе.
- Работа: масштаб задач; уровень клиентов; инновации; признание; баланс работы и личной жизни.
- Вознаграждение: компенсации; бенефиты.
- Возможности: организационный темп роста компании; будущие возможности карьерного роста; обучение и профессиональное развитие.
- Условия труда: расположение; режим труда и отдыха; комфорт на рабочих местах; близость общественного транспорта.

Целью управления *социальным развитием организации* является создание и поддержание кадрового потенциала, обеспечивающего эффективную работу и устойчивый

имидж организации как открытой социальной системы, обладающей высоким уровнем корпоративной культуры и социальной ответственности.

Основными направлениями социального развития являются:

- переподготовка и повышение квалификации персонала;
- адаптация вновь принятых и перемещаемых внутри сотрудников;
- управление продвижением персонала по служебной лестнице;
- формирование и регулирование групповых и личностных взаимоотношений [3].

Широкая интерпретация ценностного предложения позволяет включить в него программы благополучия и заботы о сотрудниках, пункты, относящиеся к корпоративной социальной ответственности, заботу об экологии, устойчивое развитие. Формирование ценностного предложения осуществляется под влиянием трансформаций внешней среды: правовой регламентации трудовых отношений, динамики рынка труда, тенденций в сфере корпоративных социальных инноваций.

Таким образом, ценностное предложение, является важным инструментом в управлении социальным развитием организации.

Однако исследования последних лет показали, что сформированная структура ценностного предложения не отвечает запросам работников разных демографических, половозрастных, профессионально-квалификационных и статусных групп. Отмечается также невнимание руководителей современных предприятий к условиям формирования качественно новых профессиональных компетенций работников, что является существенным ограничением процесса формирования программных действий по повышению их роли в стратегии развития предприятий. Профессиональные компетенции работников различных сфер приложения труда не обладают целостностью, то есть размыты, поскольку не созданы условия для их роста и развития [1].

По результатам опроса McKinsey 2022, 41% респондентов заявили, что главной причиной, по которой они увольняются с работы, является отсутствие карьерного роста [2].

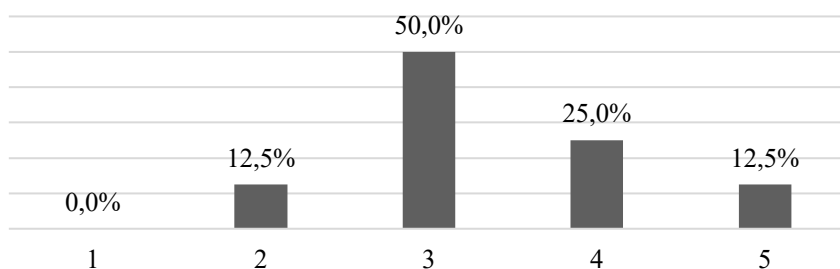
Нами было проведено исследование с целью анализа восприятия ценностного предложения руководителями в области управления человеческими ресурсами в контексте социального развития организации. В экспертном опросе приняли участие 8 руководителей в области управления персоналом крупных предприятий с профильным опытом от 10 лет и более (руководители высшего звена в HR: директора по персоналу, HR-бизнес-партнеры).

По результатам экспертного опроса выявлено, что единый подход к необходимости адаптации ценностного предложения к предпочтениям, ценностям, социально-демографическим характеристикам (пол, возраст, стаж работы, семейное положение) разных групп сотрудников не сформирован. Одна половина респондентов отметила, что ценностное предложение компании адаптировано к различным поколениям сотрудников, а другая придерживается мнения, что не адаптирована. Большая часть респондентов (62,5%) придерживается мнения, что в ценностное предложение компании не включено создание устойчивых карьерных возможностей, оно не адаптировано к социально-демографическим (пол, возраст, стаж работы, семейное положение) и профессионально-квалификационным характеристикам сотрудников.

По результатам оценки роли EVP в повышении уровня приверженности сотрудников компании выявлено, что большая часть респондентов (87,5%) подтвердила, что EVP компании повышает уровень приверженности.

Половина опрошенных (50%) оценили степень влияния ценностного предложения на повышение вовлеченности сотрудников на «3»; четверть опрошенных экспертов (25%) дали оценку – «4»; 12,5% – «2»; 12,5% – «5» (рис. 6).

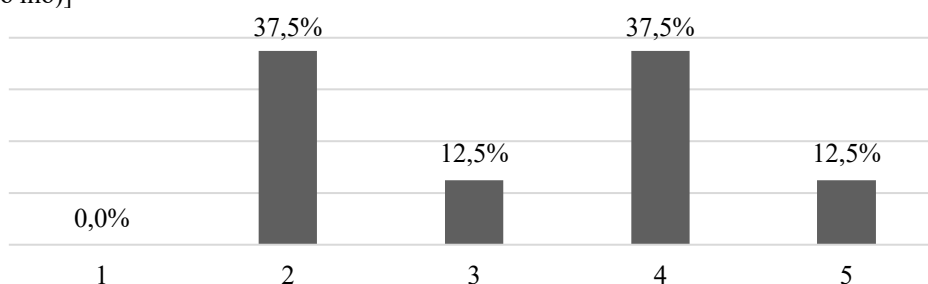
[Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, насколько EVP Вашей компании повышает вовлеченность сотрудников? (вовлеченность отражается в интересе к работе, уровне работоспособности, готовности брать на себя ответственность, инициативности) (1-совсем не повышает, 5-значительно повышает)]



**Рисунок 6.** Оценка степени влияния EVP на повышение вовлеченности сотрудников

Исходя из представленных данных, 37,5% респондентов оценили степень, в которой ценностное предложение обеспечивает условия формирования качественно новых профессиональных компетенций работников на «2»; 12,5% дали оценку «3»; 37,5%–«4»; 12,5%–«5» (рис. 7).

[Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, насколько много в EVP Вашей компании уделяется внимания условиям формирования качественно новых профессиональных компетенций работников? (компания регулярно проводит обучения/семинары/тренинги, курсы повышения квалификации, у сотрудников есть доступ к учебным онлайн-платформам) (1-вообще не уделяется внимание, 5-внимание уделяется в полной мере достаточно)]

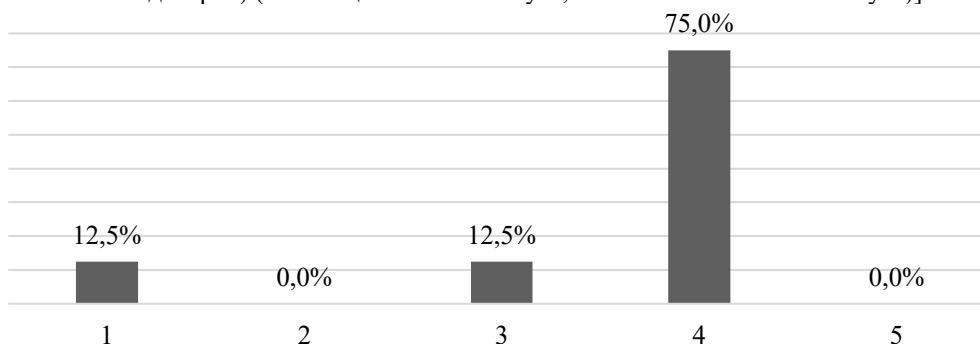


**Рисунок 7.** Оценка степени влияния EVP на повышение вовлеченности сотрудников

Половина опрошенных (50%) отметили, что в ценностное предложение компании включено обеспечение возможности для безопасного самовыражения сотрудников, но не в полной мере; 37,5% придерживаются мнения, что включено; 12,5% считают, что не включено. Большая часть респондентов (75%) отметила, что ценностное предложение компании не обеспечивает гибкую систему непрерывного интерактивного сопровождения адаптации, которая предполагает регулярное проведение оценки эффективности системы адаптации, внесение корректировок в зависимости от изменений во внутренней и внешней среде. Большая часть респондентов (75%) оценили степень, в которой ценностное предложение способствует созданию благоприятного психологического климата на «4» балла; 12,5% дали оценку «1»; 12,5% оценили степень на «3» (рис. 9).

Только четверть опрошенных (25%) считает, что ценностное предложение компании включает в себя ответственное ведение бизнеса по отношению к территориальному сообществу; более трети (37,5%) считают, что включает, но не в полной мере; 37,5% отметили, что не включает вообще.

[Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, насколько EVP Вашей компании способствует созданию благоприятного психологического климата среди сотрудников (низкий уровень конфликтности, высокий уровень взаимного доверия) (1-вообще не способствует, 5-максимально способствует)]



**Рисунок 9.** Оценка степени, в которой EVP способствует созданию благоприятного психологического климата среди сотрудников

Более половины (62,5%) респондентов отметили, что формирование ценностного предложения происходит под влиянием трансформаций внешней среды (в т.ч. правовой регламентации трудовых правоотношений, динамики рынка труда, тенденций в сфере корпоративных социальных инноваций).

Анализируя результаты экспертного опроса, можно сказать, что эксперты не сошлись в едином мнении касательно роли ценностного предложения в социальном развитии. Гипотеза о том, что организации не включают в EVP такие важные составляющие социального развития как поддержание высокого уровня вовлеченности и трудовой включенности персонала, высокий уровень приверженности компании, поддержание благоприятного психологического климата и управление социальным благополучием частично подтверждена. Эксперты отмечали, что чаще ценностное предложение обеспечивает приверженность компании, однако лишь частично обеспечивает вовлеченность и благоприятный психологический климат.

Нами были выделены наиболее значимые аспекты для развития ценностного предложения как инструмента социального развития организации:

1. Создание устойчивых карьерных возможностей: большая часть респондентов (62,5%) придерживается мнения, что в ценностное предложение компании не включено создание устойчивых карьерных возможностей.

2. Адаптация ценностного предложения к профессионально-квалификационным характеристикам сотрудников: большая часть респондентов (62,5%) отметила, что ценностное предложение не адаптировано к профессионально-квалификационным характеристикам сотрудников.

3. Повышение вовлеченности сотрудников с помощью дополнительной проработки ценностного предложения: половина опрошенных (50%) оценили степень влияния ценностного предложения на повышение вовлеченности сотрудников на «3»; четверть опрошенных экспертов (25%) дали оценку – «4»; 12,5% – «2»; 12,5% – «5».

4. Обеспечение гибкой системы непрерывного интерактивного сопровождения адаптации: большая часть респондентов (75%) отметила, что ценностное предложение компании не обеспечивает гибкую систему непрерывного интерактивного сопровождения адаптации непрерывного интерактивного сопровождения адаптации.

5. Включение в ценностное предложение ответственное ведение бизнеса по отношению к вашему территориальному сообществу: только четверть опрошенных (25%) считает, что ценностное предложение компании включает в себя ответственное ведение бизнеса по отношению к территориальному сообществу; более трети (37,5%) считают, что включает, но не в полной мере; 37,5% отметили, что не включает вообще.

Исходя из представленных результатов, нами были разработаны следующие рекомендации:

1. Для создания устойчивых карьерных возможностей важным этапом является *планирование*. Важно соотносить личные цели сотрудника с целями организации, это обеспечивает положительное восприятие политики организации, лучшее понимание работником изменений и лояльность к нововведениям.

Другим немаловажным этапом создания устойчивых карьерных возможностей является *мониторинг* профессиональной активности и социального взаимодействия на основе следующих показателей: стремление к регулярному повышению квалификации, приобретению новых компетенций; выражение интереса к организационным изменениям, предложение инициатив; высокий уровень приверженности, стабильность в отношениях; положительное отношение к обратной связи, коррекция поведения в зависимости от нее; стремление не только к достижению планов развития, но и их перевыполнению.

Важно учитывать *стиль управления* в компании, так авторитарный стиль нацелен в первую очередь на сохранение и поддержание стабильности. Для обеспечения перспектив карьерного роста необходим демократический или либеральный стиль руководства, так как в данном случае руководящие позиции занимают управленцы, которые действительно заинтересованы в личностном росте и развитии компании.

Стиль управления оказывает значительное влияние на *корпоративную культуру*, которая в свою очередь задает предпосылки для карьерного развития. Организациям стоит стремиться к обеспечению благоприятного психологического климата, атмосферы взаимного уважения, доверия, признания достижений. Это позволяет формировать самостоятельность, инициативность, сознательность.

Компаниям важно уделять внимание *развитию профессиональной компетентности*, которая включает следующие компоненты: обучение; наставничество; ротация и расширение должностных обязанностей; групповая работа; участие в проектах и конкурсах; научная работа; дополнительное поощрение.

2. Для успешной адаптации ценностного предложения к профессионально-квалификационным характеристикам сотрудников необходимо: учитывать профессиональный уровень сотрудников при разработке программ обучения и развития; адаптировать систему вознаграждения так, чтобы она отражала не только позицию, но и уровень квалификации сотрудника; разрабатывать дифференцированные планы карьерного роста для сотрудников разных специализаций; учитывать особенности работы в разных профессиональных областях при формировании корпоративной культуры; принимать во внимание уровень удовлетворенности работников в зависимости от их должности и уровня квалификации; предлагать разные формы компенсаций и льгот, исходя из специфики работы разных категорий сотрудников; учитывать мнение сотрудников разных уровней и областей при принятии ключевых решений; учитывать предпочтения сотрудников в области баланса между работой и личной жизнью, которые могут варьироваться в зависимости от их профессионального статуса.

3. Для повышения вовлеченности персонала следует: доносить до каждого сотрудника ценность и значимость его работы; предоставлять сотрудникам трек карьерного развития на ближайшие годы; обращать внимание на соответствие ценностей и целей сотрудника ценностям и целям организации, убедиться в понимании всеми сотрудниками организационной политики.

Стоит регулярно оценивать вовлеченность при помощи различных опросников и тестов, для точности результатов стоит учитывать половозрастной состав, а также включать в выборку не только сотрудников, но и руководителей.

4. Для обеспечения гибкой системы непрерывного интерактивного сопровождения адаптации необходимо: разработать подробный план адаптации, включающий цели и задачи

адаптации, инструменты, метрики оценки эффективности, расчет экономических показателей. Компаниям стоит использовать digital-инструменты, среди которых могут быть: корпоративный порталы, чат-боты, системы хранения материалов, специализированные мобильные приложения.

Необходимо регулярно производить сбор обратной связи от сотрудников путем анкетирования, фокус-групп, интервью.

6. Для включения в ценностное предложение ответственное ведение бизнеса по отношению к территориальному сообществу необходимо: учитывать интересы территориального сообщества при принятии важных решений; настроить открытый диалог с территориальным сообществом, что поможет лучше понимать его потребности и ожидания; принимать участие в социально-значимых проектах; обеспечить экологическую безопасность деятельности; поддерживать местную экономику; развивать программы корпоративного волонтерства.

Ценностное предложение работодателя является важным инструментом социального развития. Такие компоненты EVP как бесплатное обучение в корпоративном университете, доступ к образовательным платформам, библиотеке, участие в конференциях, семинарах, тренингах, курсах позволяют достигать задач социального развития: повышение квалификации персонала, осуществление профессиональной переподготовки, формирование резерва на замещение руководителей. Профессионализм высшего руководства, качество управления персоналом, наличие понятных шагов карьерного развития, благоприятный социально-психологический климат, хорошие условия труда способствуют успешной адаптации сотрудника и поддержанию высокого уровня вовлеченности.

#### Литература

1. Вельмисова Д.В. Ценностно-смысловое предложение работодателя в системе человекоориентированного управления /Д. В. Вельмисова // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 4. – С. 56-57.
2. Шубина Е.Ю. Формирование современной модели ценностного предложения работодателя в условиях глобальной трансформации рынка труда // Социально-трудовые исследования. 2023. №4 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sovremennoy-modeli-tsennostnogo-predlozheniya-rabotodatelya-v-usloviyah-globalnoy-transformatsii-rynka-truda> (дата обращения: 01.05.2024).
3. Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Управление социальным развитием организации. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2014. 151 с.
4. Пеша А. В. Ценностное предложение работодателя - сущность и значение в экономике организации /А. В. Пеша // Human Progress. – 2016. – Т. 2, № 12. – С. 8.
5. Пуляева В.Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании hr-бренда // ЭПП. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsennostnogo-predlozheniya-rabotodatelya-v-ormirovanii-hr-brenda> (дата обращения: 30.04.2024).