

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

НАБЕРЕЖНОЧЕЛНИНСКИЙ ИНСТИТУТ

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ

КАФЕДРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Направление: 38.04.03 - «Управление персоналом»

Профиль: «Управление персоналом организации»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**HR-БРЕНДИНГ СИСТЕМЫ ШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ**

Студент 3 курса

группы 4172321

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Муллахметова А.А. \_\_\_\_\_

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Галиуллина Г.Ф. \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

экономической теории и

экономической политики

д-р экон. наук, профессор

Макаров А.Н. \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Набережные Челны 2020

## Аннотация

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Теоретические основы формирования HR-бренда организации	
10	
1.1 Понятие и сущность стратегии HR-брендинга.....	10
1.2 Опыт российских и зарубежных компаний в построении и функционировании успешной стратегии HR-брендинга.....	21
1.3 HR-брендинг в системе образования.....	34
2 Анализ системы управления человеческими ресурсами системы школьного образования города Набережные Челны..	45
2.1 Общая характеристика системы школьного образования города Набережные Челны.....	45
2.2 Исследование основных направлений работы с персоналом системы школьного образования города Набережные Челны на примере муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 30».....	54
2.3 Формирование HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны.....	69
3 Особенности формирования стратегии HR-брендинга в системе школьного образования города Набережные Челны. .	81
3.1 Целевая аудитория и проблемные зоны HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны.....	81
3.2 Концепция HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны.....	86
3.3. Стратегия продвижения HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны.....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	110



## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития общественных отношений и процессов управления важную роль играет система образования. Эта социальная сфера обеспечивает кадрами не только себя, но и иные сферы жизнедеятельности. Поэтому так важно, чтобы сфера образования в целом и HR-процессы, которые происходят в ней, были максимально эффективными, ведь от качества работы данной отрасли зависит качество работы других отраслей.

Для модернизации системы образования разрабатываются различные государственные программы, обновляют федеральные государственные образовательные стандарты. Это происходит на фоне уменьшения уровня удовлетворённости учителей своей работой: чрезмерная загруженность, большое количество отчётов, обязательных выходов, воспитательная работа с детьми, дополнительные занятия и кружки, индивидуальная работа с учениками, подготовка к олимпиадам и конкурсам, факультативы и элективы, работа с родителями учеников способствуют сильному эмоциональному выгоранию, которое не компенсируется вышестоящим руководством в полной мере вследствие отсутствия единого HR-бренда, предполагающего наличие компонентов эмоциональной мотивации и разгрузки учителей.

HR-брендинг – современное направление системы управления персоналом, актуальное на западе и набирающее популярность в России, эффективный инструмент при управлении человеческими ресурсами.

Вопросы, связанные с оценкой формирования, внедрения и продвижения HR-бренда, находятся в центре внимания многих

зарубежных и отечественных ученых. Значительный вклад в развитие HR-брендинга внесли Р. Мосли, Н.А. Осовицкая, Р.Е. Мансуров, Е.Л. Русанова и другие.

Цель – сформировать концепцию HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны.

Задачи работы:

- изучить теоретические основы формирования HR-бренда;
- проанализировать опыт российских и зарубежных организаций в сфере HR-брендинга, выявить актуальные тенденции в сфере HR-брендинга;
- рассмотреть способы применения HR-брендинга применительно к системе школьного образования;
- проанализировать систему управления персоналом школьной системы образования;
- исследовать основные направления работы с персоналом в системе школьного образования;
- проанализировать и оценить существующий HR-бренд системы школьного образования;
- определить целевую аудиторию и проблемные зоны HR-бренда системы школьного образования;
- разработать концепцию HR-бренда системы школьного образования и стратегию его продвижения.

Объектом исследования является HR-брендинг как способ привлечения, удержания и вовлечения в работу персонала.

Предметом исследования выступает концепция HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны.

При написании магистерской диссертации были изучены нормативно-правовые документы, учебная литература, научные статьи, опубликованные в ведущих изданиях, официальные

сайты управления образования и по делам молодежи Исполнительного комитета города Набережные Челны и муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 30».

Теоретической базой исследования стали работы учёных в сфере управления персоналом (М. Армстронг, Н.А. Горелов, И.А. Епишкин, А.Я. Кибанов, А.П. Радкевич), теория разработки бренда в целом (А.А. Иванов) и HR-бренда в частности (Н.А. Осовицкая, Р.Е. Мансуров). Используются теоретические концепции диджитализации, государственного и муниципального управления.

Практическую базу исследования составили информационные ресурсы, аналитические отчеты управления образования и по делам молодёжи исполнительного комитета города Набережные Челны.

В процессе исследования применялись такие методы, как сбор и анализ литературы, сравнение, анкетный опрос, анализ локальных документов учреждения, табличный, графический, описательный анализ.

Научная новизна диссертации включает в себя авторское определение HR-бренда системы школьного образования на уровне муниципалитета, который рассматривается как совокупность определённых мер и мероприятий, проводимых совместными усилиями школ и местных органов власти с привлечением представителей педагогических ВУЗов, по созданию привлекательного для сотрудников и соискателей из разных целевых групп имиджа работодателя, при котором привлечение, удержание и вовлечение работников будет увеличивать эффективность деятельности учреждения.

Также на защиту выносится расширенная технология формирования HR-бренда, которая отличается от существующих технологий тем, что включает в себя компоненты, характерные для сферы образования. А именно оценку отношения сотрудников сферы образования и соискателей к текущему состоянию HR-бренда путём создания фокус-групп, опросов, анкетирования, сравнение результатов для разработки актуальных для каждой целевой группы EVP; разработку ценностных предложений работодателя (EVP) с опорой на определённые целевые аудитории: молодые специалисты, опытные преподаватели, выпускники ВУЗов, школьники, мужчины, женщины, лица с ограниченными возможностями здоровья; планирование продвижения HR-бренда системы образования; совершенствование коммуникационных связей и каналов в сфере образования и смежных отраслях для большей эффективности проводимой коммуникационной кампании.

Практическая значимость результатов диссертации заключается в том, что предложенные в исследовании выводы и рекомендации по разработке, внедрению и продвижению HR-бренда системы школьного образования могут быть применены при формировании муниципальных программ развития сферы образования и рынка труда, а также при выработке региональных и федеральных программ развития образования. Впервые на муниципальном уровне предложено формирование Центра профессиональной ориентации школьника и выдача вместе с аттестатом свидетельства о профессиональных склонностях. Привлечение в педагогическую сферу людей с выявленными психологическими особенностями для этой

деятельности, позволит повысить качественный состав кадров в этой сфере.

Публикации по теме исследования. Некоторые положения диссертации отражены в следующих научных статьях:

1. Gulia F. Galiullina, Anatoly N. Makarov, Aliya A. Mullakhmetova Genesis of Terxritories with a Special Business Regime // Journal of Environmental Treatment Techniques 2019, Special Issue on Environment, Management and Economy, Pages: 1112-1116 (журнал из списка WoS).

2. Курносова Н.И., Шептунова Д.М., Муллахметова А.А. Мотивация персонала как элемент эффективного HR-бренда организации / Н.И. Курносова // Экономика и предпринимательство. – 2019 – № 9 – С. 890-893 (журнал из списка ВАК).

3. Муллахметова А.А., Курносова Н.И., Шептунова Д.М. Роль мотивации персонала в условиях формирования HR-бренда организации / А.А. Мллахметова // Colloquium - jornal / economics - 2020 / - № 1 (53) – С. 57-59 (журнал из списка РИНЦ).

Структура диссертационного исследования. Общий объём работы составляет 110 страниц, работа содержит 21 рисунок, 10 таблиц. Список использованной литературы включает 43 источника.

Работа состоит из введения, основной части, заключения и списка использованных источников. Во введении обусловлена актуальность, изложены цель, задачи, объект и предмет исследования, обозначены пункты научной новизны. Основная часть состоит из 3 глав.

В первой главе «Теоретические основы формирования HR-бренда организации» изложены теоретические основы формирования HR-бренда организации, раскрываются понятие и сущность HR-бренда, изучен опыт зарубежных и российских компаний по созданию HR-бренда.

Во второй главе «Анализ системы управления человеческими ресурсами системы школьного образования города Набережные Челны» анализируется система школьного образования города Набережные Челны, система управления человеческими ресурсами данной сферы на примере МБОУ «СОШ № 30», а также приведён анализ существующего HR-бренда системы школьного образования.

В третьей главе «Особенности формирования стратегии HR-брендинга в системе школьного образования города Набережные Челны» рассмотрены особенности формирования стратегии HR-брендинга в системе школьного образования города Набережные Челны: проанализирована целевая аудитория, определены проблемные зоны HR-брендинга данной сферы, предложена концепция HR-бренда системы школьного образования, а также способы продвижения данного бренда.

В заключении отражены выводы и предложения по теме диссертационного исследования.

# 1 Теоретические основы формирования HR-бренда организации

## 1.1 Понятие и сущность стратегии HR-брендинга

В современных условиях развития общественных отношений и ведения бизнеса важнейшим инструментом эффективного достижения целей компании становится высококвалифицированная команда специалистов, работающая слажено, лояльная руководству, разделяющая ценности организации. К сожалению, не все компании могут похвастаться наличием такой команды. Постоянный дефицит высококвалифицированных кадров, высокая текучка кадров, нежелание вкладывать ресурсы в уже имеющихся перспективных сотрудников значительно снижают эффективность деятельности фирм. Многие из работодателей не видят связи между данными факторами и снижением прибыли, оттоком потребителей и текучестью кадров. Они продолжают увольнять персонал и принимать новый, придерживаясь принципа «незаменимых людей нет».

Это доказывает, что работодатели, поддерживая и вкладывая баснословные деньги в рекламу и продвижение продукции, совершенно не задумываются о собственном бренде как работодателя. А ведь отрицательный HR-бренд способен снизить позиции и бренда производимой продукции [34].

Так, грамотный и высокоэффективный HR-специалист понимает необходимость анализа огромного объёма данных, в том числе наложения друг на друга даже тех данных, связь между которыми невозможно заметить сразу. Это позволяет не только находить общие закономерности, но и делать определённые выводы и принимать конкретные

управленческие решения. Так, использование Big Data (BD) позволяет анализировать данные, непосредственно и косвенно влияющие друг на друга, обладать полной информацией о состоянии HR-сферы, выстраивать управленческие процессы с большей эффективностью [24, с. 7].

Однако, учитывая, что тема HR-брендинга нова и не достаточно хорошо изучена, а литература по данной теме, хоть и существует, но не является полной и применимой в любых сферах деятельности, то, разумеется, HR-специалисты не могут в полной мере эффективно проработать данный вопрос. Тем более, даже если менеджеры по управлению персоналом организации понимают всю важность HR-брендинга, не всегда его ценность можно донести до самого руководителя, так как разработка, создание, внедрение и продвижение данного бренда требует определённых финансовых вложений.

В условиях финансовой нестабильности многие руководители считают, что регулярная оплата труда, вовремя начисленная заработная плата и вежливое отношение сотрудников HR-службы к персоналу способны выступить в роли ядра стратегии HR-бренда. Однако понятие и сущность HR-брендинга гораздо шире и включает в себя работу по многим направлениям, использует различные методы и, разумеется, делится на этапы для эффективного и постепенного внедрения в общую стратегию развития компании [14].

Перед тем как раскрыть сущность HR-брендинга необходимо указать, что сама аббревиатура HR расшифровывается как «human resources», что в переводе означает «человеческие ресурсы». Понятие «человеческие

ресурсы», пришедшее на смену понятию «трудовые ресурсы» и вытесняющее из употребления понятие «персонал», представляет собой совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей и ёмко отражает главное богатство, которым обладает всякое общество, и это богатство – сам человек [6, 17]. Таким образом, именно человек становится наиболее эффективным каналом донесения ценностей бренда до конечных потребителей [5].

Другими словами, человеческие ресурсы или HR в настоящее время выступают в роли качественной характеристики всего персонала организации. Качественная характеристика персонала представляет собой систему профессиональных, нравственных и личностных свойств, которые обеспечивают эффективное выполнение задачи развития организации. Другими словами, это способности (уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки, опыт работы), мотивации (стремление построить карьеру, получить повышение или иные материальные или эмоциональные бенефиты), свойства (возможность воспринимать конкретный уровень интеллектуальных, эмоционально-психологических и физических нагрузок, способность концентрации внимания и памяти).

В свою очередь, управление человеческими ресурсами, которое как раз-таки осуществляет HR-служба организации, представляет собой стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия – работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия [13, с. 6].

В соответствии с существующими аксиомами управления человеческими ресурсами (рисунок 1) и складывается стратегия HR-бренда.

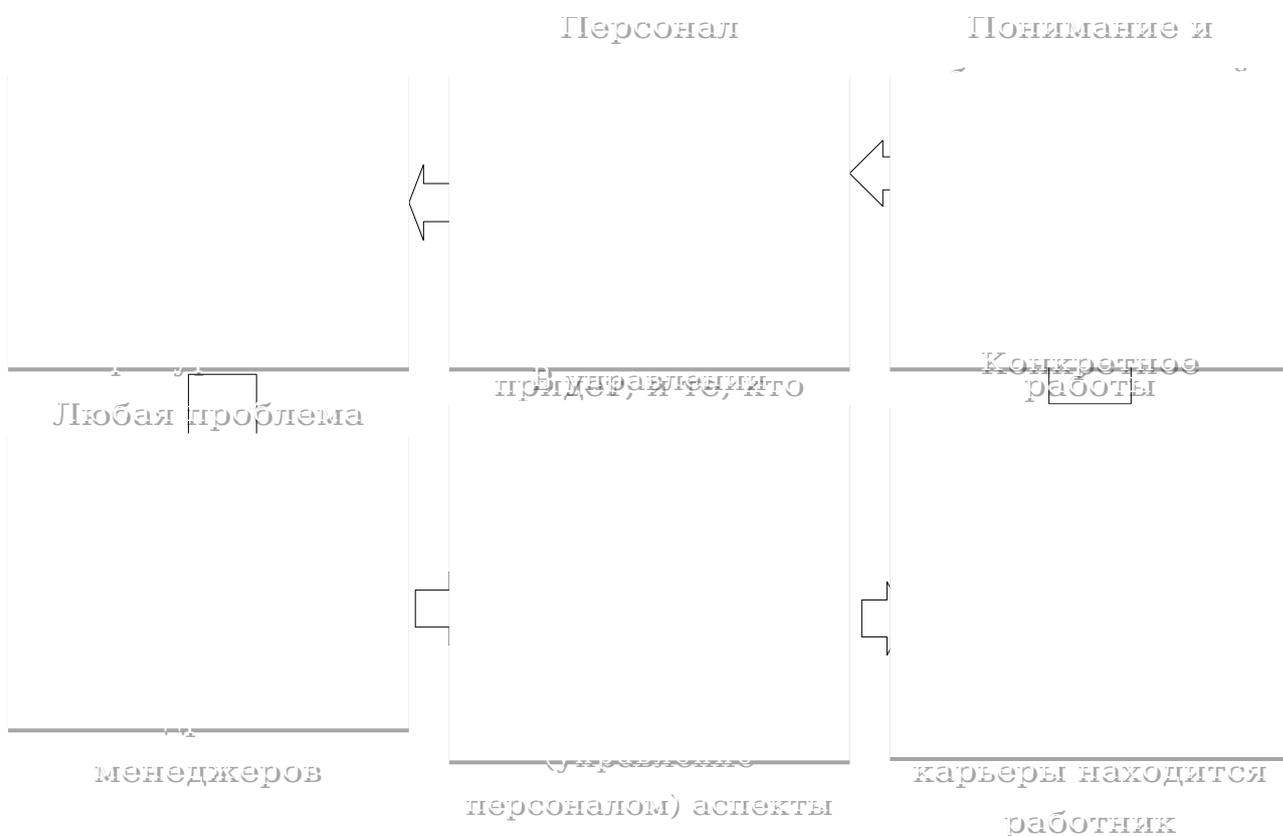


Рисунок 1 – Аксиомы управления человеческими ресурсами [17]

Как видно из рисунка 1, к аксиомам управления человеческими ресурсами относят 6 постулатов, среди которых затрагиваются вопросы и потенциала развития персонала, и трудовые взаимоотношения между работниками и работодателем, и мотивации и стимулирования сотрудников и иные. То есть все эти вопросы должны будут решаться в стратегии HR-бренда компании.

Разумеется, для раскрытия сущности HR-брендинга необходимо дать определение и термина «бренд». Бренд представляет собой совокупность всех ассоциаций и представлений потребителя, которые тесно связаны с

определённым товаром или продуктом. Данные ассоциации складываются в соответствии с полученными впечатлениями от использования продукта, а также под воздействием оценки и советов иных людей.

Другими словами, бренд – это имя, термин, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного производителя или группы производителей, а также отличия их товаров и услуг от товаров и услуг конкурентов [18, с. 7]. Раз целая команда маркетологов и PR-специалистов трудится над разработкой и продвижением бренда организации, поддержанием его положительной оценки, то почему же HR-службе не заняться формированием и раскруткой положительного имиджа компании как о лучшем работодателе?

Таким образом, соединяя два понятия – HR и бренд – можно дать определение и такой дефиниции как HR-бренд. Итак, HR-бренд – это некий цельный образ, который возникает у целевой аудитории (потенциальных сотрудников) при любом упоминании о конкретно взятой компании.

Впервые термин «HR-бренд» («employer brand») был использован Саймоном Бэрроу в 1990 году. Бэрроу определил HR-бренд как совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем отождествляемых с ним [22, с. 14].

В России понятие HR-брендинга пришло в конце 2000-х годов с изменением тенденций на рынке труда. Так, именно в этот период происходила трансформация «рынка работодателя» в «рынок работника». Другими словами, концепция HR-бренда в России только набирает популярность

и обрастает всё большим количеством почитателей.

Разумеется, исследователи, касающиеся данной темы, выводили свои понятия, раскрывающие значение термина «HR-бренд» (таблица 1).

Таблица 1 - Понятие HR-бренда в разных литературных источниках

Источник	Определение понятия «HR-бренд»
Lloyd, S. Bringing from the inside out	Совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает ее привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнеров, потенциальных сотрудников и т.д.
С. Бэрроу, Р. Мосли:	Совокупность материальных, функциональных и психологических выгод, получаемые сотрудником, работающим в организации.
А. Мичурина	«Торговая марка» компании на рынке труда, за которой стоит ее целостный образ как работодателя.
Б. Минчингтон	Имидж компании, который во многом определяется корпоративной культурой.
Р.Е. Мансуров	Комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей области.
Н. Осовицкая	Образ компании как хорошего места работы в глазах заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и т.д.); набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к компании; способ, которым формируется идентичность бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей, и инструменты с помощью которых это доносится до всех заинтересованных лиц.

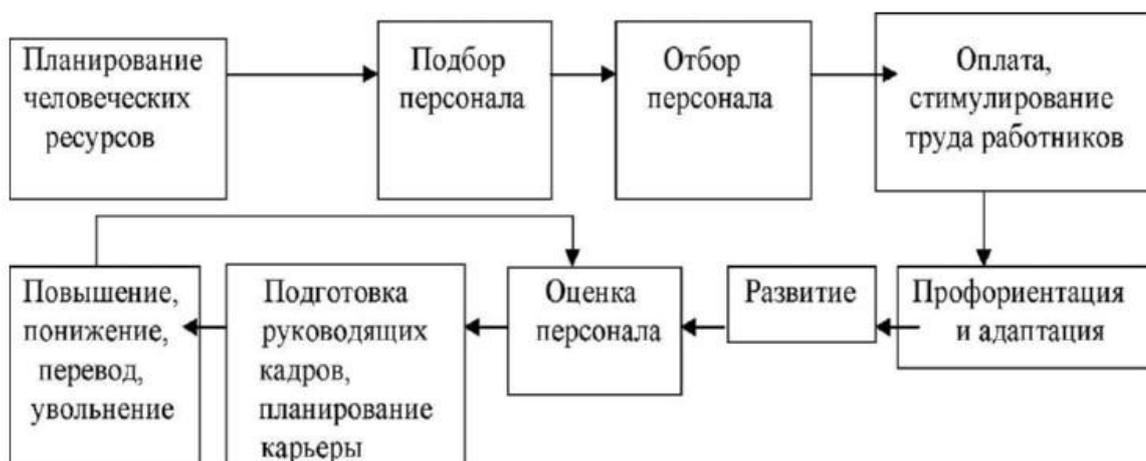
Как видно из таблицы 1, несмотря на разные трактовки понятия «HR-бренд», в них есть ряд сходств, которые сводятся к тому, что бренд работодателя представляет собой:

1) образ, ассоциацию компании в глазах разных целевых аудиторий (существующие и потенциальные работники, соискатели, клиенты, акционеры, инвесторы и другие);

2) совокупность образов, демонстрирующую разным целевым аудиториям ценности корпоративной культуры, её HR-стратегию и стратегию общего развития, различного рода выгоды, которые могут получить соискатели и сотрудники организации;

3) репутацию компании, её имидж, отношение к которому можно и нужно корректировать, контролировать и управлять, при этом основной целью бренда является привлечение и последующее удержание квалифицированного и высокоэффективного персонала.

Таким образом, формирование стратегии HR-брендинга позволит переосмыслить все HR-функции и процедуры в виде единой системы, что, в свою очередь, повысит эффективность работы как непосредственно HR-службы, так и компании в целом [9]. То есть необходимо рассматривать HR-бренд не в качестве нового направления HR-деятельности, которое будет отвлекать от иных элементов структуры управления персоналом, а как систему, включающую в себя все элементы данной структуры (рисунок 2), что позволит скоординировать, упорядочить и соотнести все процессы, происходящие в организации на всех стадиях работы с персоналом.



## Рисунок 2 – Структура управления персоналом организации

Как видно из рисунка 2, структура управления персоналом организации довольно обширна, включает в себя процесс от планирования и приёма на работу сотрудников до их увольнения. Поэтому единая система поможет повысить эффективность работы с персоналом, следовательно, окажет влияние и на имидж компании как работодателя на рынке труда.

Выделяют внешний и внутренний HR-бренды (таблица 2). Внутренний HR-бренд разрабатывается и внедряется для сотрудников организации, уже работающих в ней. Внешний бренд работодателя необходим для привлечения новых квалифицированных кадров [15].

Таблица 2 - Характеристика внешнего и внутреннего HR-брендов организации [20, 21, 23, 24, 26, 39]

Показатель	Внутренний HR-бренд	Внешний HR-бренд
1	2	3
Целевая аудитория	Сотрудники организации, уже работающие в ней	Потенциальные соискатели, новые высококвалифицированные кадры
Содержание	миссия и ценности организации; корпоративная культура; внутренние коммуникации; возможности развития в определённой компании; управление эффективностью; кадровый резерв; климат в коллективе; лояльность персонала; эмоциональная привязанность к фирме и работодателю и др.	конкурентоспособность на рынке труда; узнавание среди иных компаний одной сферы деятельности; внешние коммуникации (с потенциальными соискателями и прежними работниками); наличие ценностных предложений работодателя (EVP) для разных целевых аудиторий (студенты и выпускники, пенсионеры, топ-менеджеры, линейные служащие, молодые мамы и так далее).
Элементы структуры управления персоналом	Планирование человеческих ресурсов. Найм персонала. Оплата, стимулирование и мотивация труда сотрудников. Профориентация и адаптация. Развитие персонала. Оценка персонала. Подготовка руководящих кадров, кадрового резерва, планирование карьеры. Повышение, понижение, увольнение.	Планирование человеческих ресурсов. Подбор, отбор и найм персонала. Профориентация. Повышение, понижение, увольнение.
Ключевые каналы и	интернет, дайджесты, информационные	карьерный сайт, job-сайты, специальные онлайн-

форматы коммуникации	<p>рассылки;  корпоративные печатные издания;  корпоративное радио или ТВ;  видеоканал;  доски объявлений;  плакаты и постеры; о корпоративные социальные сети.</p>	<p>площадки;  социальные сети, профессиональные онлайн-сообщества;  видеоматериалы;  онлайн-игры;  реклама и PR в массмедиа;  флаеры, листовки, специальные издания;  сарафанное радио;  наружная реклама.</p>
----------------------	---	--

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Специальные мероприятия	<p>корпоративные праздники;  награждения сотрудников, конкурсы;  семейные праздники, family days;  дни здоровья; о тематические пятницы;  конференции сотрудников;  личные встречи с руководством</p>	<p>дни карьеры, дни открытых дверей;  олимпиады, спортивные мероприятия;  семинары, мастер-классы, обучающие мероприятия, кейс-чемпионаты, профориентационные мероприятия;  благотворительные акции.</p>

Следует указать, что внешний HR-бренд складывается под влиянием внутреннего. То, каким видят своего работодателя сотрудники, во многом определяет отношение к организации потенциальных соискателей (люди больше верят реальным отзывам, нежели данным официальной статистики). Поэтому положительный внешний образ работодателя возможно создать только при наличии положительного внутреннего HR-бренда. Также на внешний бренд работодателя влияет имя компании, её товарный знак, качество выпускаемой продукции и иные косвенные факторы, которые необходимо учитывать при разработке HR-бренда [16].

При этом не стоит забывать и о том, что неудачная попытка трудоустроится, отсутствие ответа на резюме

способны вызвать волну негативных отзывов, которые иные потенциальные соискатели примут всерьёз, не учитывая объективных причин их появления [22]. Поэтому с данной группой людей необходимо работать отдельно, чётко обозначая причины отказа в трудоустройстве, предельно вежливо и деликатно объясняя свою позицию.

Также в таблице 2 можно заметить термин «ценностное предложение работодателя» (EVP). EVP (Employer Value Proposition) — ценностное предложение работодателя, набор атрибутов, который соискатели и сотрудники воспринимают как уникальное преимущество работы в этой компании [25, с. 26]. Составляются такие предложения для разных целевых групп: в зависимости от социального статуса (студенты, выпускники, опытные специалисты, топ-менеджмент, работники среднего звена и т.д.), возраста, пола, иных показателей на основании аналитических данных, интервью топ-менеджеров и анализа конкурентной среды [36].

Следует учитывать, что такие предложения должны содержать в себе две составляющие – материальные и эмоциональные выгоды. К материальным выгодам относят заработную плату, социальный пакет, те гарантии и льготы, которые может предложить работодатель, а также дополнительные бенефиты, такие, как кофе-брейк, фитнес-залы, бассейн на территории компании [27]. Именно материальная составляющая помогает в достижении первой задачи HR-бренда – она привлекает соискателей, но удержать способна только в первые полгода или год работы. После сотрудники начинают задумываться о том, почему они работают в этой компании.

Именно в этот момент включается эмоциональная составляющая, выполняющая вторую задачу HR-бренда – удержание сотрудников [42]. Когда человек самореализуется, получает признание от своего руководителя, ощущает себя частью профессиональной команды, он готов работать в условиях определённой компании долгие годы, развиваться внутри неё, расти и приносить эффективность и доход руководителю этой фирмы. Такой человек не будет думать о переходе к конкурентам, более того, он сделает всё возможное для того, чтобы привлечь в компанию ещё больше высокоэффективных, грамотных специалистов.

Разделение на внешний и внутренний HR-брендинг – основная особенность бренда работодателя, отличающая его от иных разновидностей брендов [10]. Именно поэтому создание стратегии HR-бренда эффективнее проводить в двух направлениях. Наравне с мероприятиями по модернизации или построению внутренних HR-процессов должны вестись работы по созданию самого HR-бренда и его продвижению на рынке труда [43]. Так, Р.Е. Мансуров предлагает распространённую для создания нового товара схему в 12 этапов использовать и при разработке HR-бренда, ведь для многих российских компаний и ряда иностранных бренд работодателя – новый виток развития (рисунок 3). В это же время в серии книг Нины Осовицкой приводится перечень из пяти шагов к построению эффективного HR-бренда (рисунок 4).

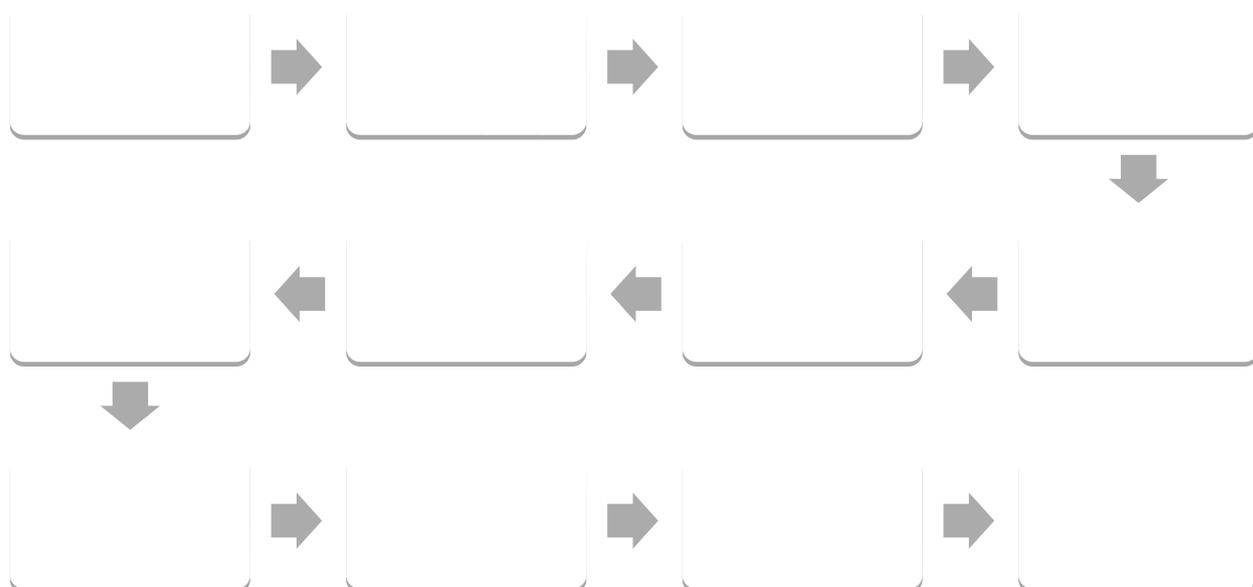


Рисунок 3 – Этапы формирования HR-бренда по Р.Е. Мансурову [21]



Рисунок 4 – Этапы HR-брендинга по Н. Осовицкой [24]

Сравнивая две схемы можно утверждать, что и та, и другая включают в себя такие этапы, как определение целей, анализ возможностей, исследование существующего положения и

восприятия, разработка концепции, стратегия продвижения и запуск, последующая оценка эффективности и корректировка стратегии.

Исходя из данных, можно создать следующую схему технологии формирования HR-бренда (рисунок 5).

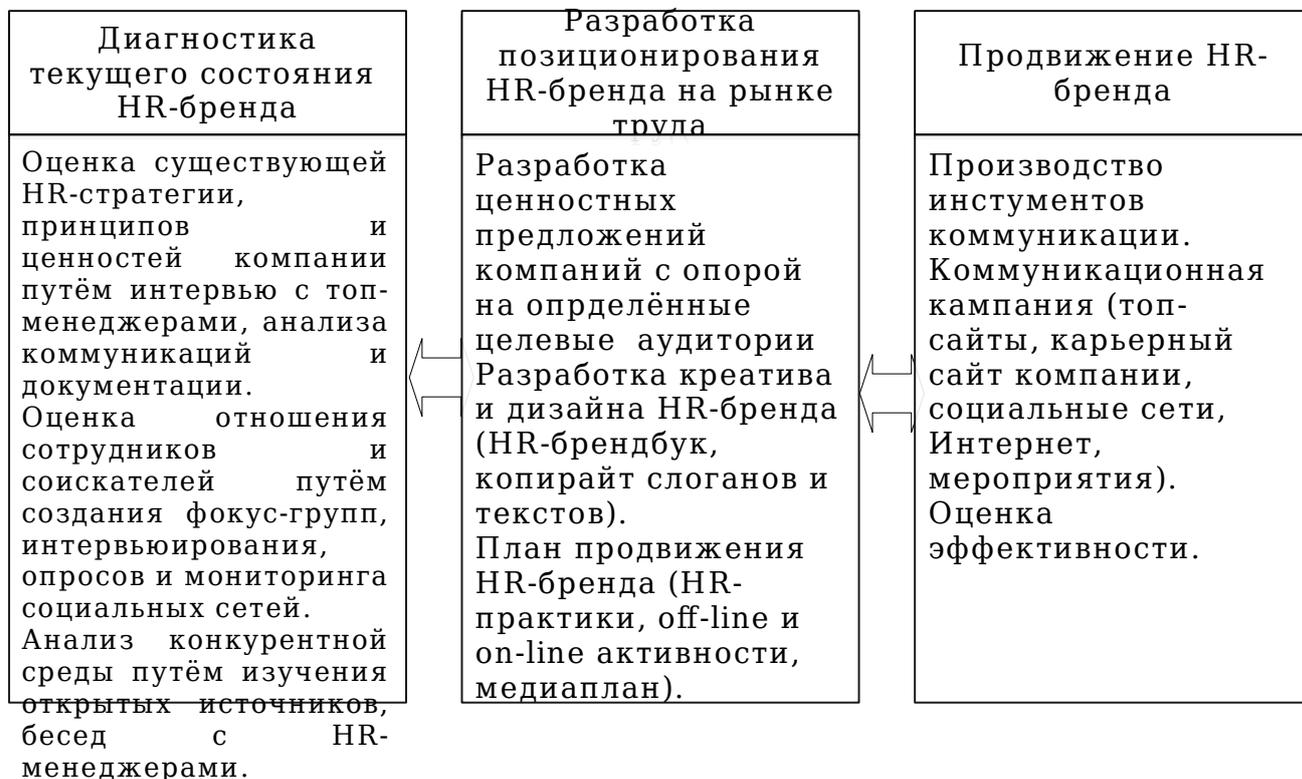


Рисунок 5 – Технология формирования HR-бренда компании

Таким образом, HR-бренд – это не только образ или репутация компании, но и комплекс мероприятий, позволяющий откорректировать и привести в единую систему все HR-процессы, происходящие в организации. Для эффективно функционирующего и выполняющего свои основные задачи (привлечение, удержание и вовлечение сотрудников) HR-бренда необходимо оценить сложившуюся ситуацию в компании, разработать концепцию бренда работодателя, апробировать её, провести аудит, а уже затем, отредактировав её в соответствии с обнаруженными ошибками, внедрять как внутри компании (внутренний HR-бренд), так и на

рынке труда (внешний HR-бренд). То есть пройти через три основных этапа – диагностика бренда, разработка позиционирования и продвижение бренда.

## 1.2 Опыт российских и зарубежных компаний в построении и функционировании успешной стратегии HR-брендинга

На развитие одной из основных тенденций в HR-сфере, а именно на HR-бренд влияют различные факторы. На некоторые из них компания повлиять не может, к ним можно отнести политику (например, исследователи отметили некий спад управленческих решений перед выборами президента Российской Федерации в 2018 году, что говорит о нерешительности работодателей принимать какие-либо решения в нестабильных условиях), экономику, демографию.

Так, например, спад рождаемости в 90-х годах прошлого столетия привёл к образованию демографической ямы в настоящее время. Ухудшающаяся демографическая ситуация привела к повышению пенсионного возраста, но работодатели, привыкшие к молодым специалистам, не могут быстро перестроить свои представления о ведении бизнеса и по-прежнему желают вкладываться в молодые кадры.

Однако сейчас молодых перспективных кадров не так много, за них идёт активная борьба, параллельно с этим некоторые работодатели пытаются пересмотреть свои EVP с целью сделать их более привлекательными для более зрелой возрастной категорией соискателей. Проблема нехватки молодых кадров усугубляется тем, что не все выпускники ВУЗов устраиваются на работу по специальности в силу разных обстоятельств.

Те же из выпускников, кто решился устраиваться по специальности, не спешат вписываться в рамки компании и работать по старой схеме. Это новое поколение людей – поколения Y и Z, выросшие (особенно поколение Z) в социальных сетях, привыкшие к большому потоку поступающей информации. Однако, несмотря на быстроту обработки поступающей информации, человек новой формации не привык к длинным текстам, поэтому работать так, как работали до этого, он не может. Ему необходима свобода, новый формат, интерактивность, к которой он так привык. Дать всё это своим сотрудникам готовы далеко не все работодатели.

Поэтому все проекты, направленные на работу с молодёжью должны носить интерактивный характер, содержать в себе меньше текста и больше графиков и наглядных материалов. Представители поколений Y и Z ждут от работодателей большей гибкости, а для себя – относительной свободы [11, 23]. Есть у представителей данных поколений и черта к быстрым переменам, они не так сильно держаться за своё рабочее место, так как выросли в условиях стабильной экономики, поэтому привычный режим работы и авторитарный стиль управления не подходит для данной категории соискателей. Так в ценностных предложениях работодателей появляются такие графы, как «свободный график», «быстрая программа адаптации», «творческие инициативы», «эмоциональная вовлеченность» и тому подобные.

Сейчас для привлечения высокоэффективных специалистов работодатели не могут позволить себе допустить ошибку, так как высококвалифицированных специалистов не

так много. Поэтому если он может предложить такому соискателю исключительно высокую заработную плату, то он проиграет в борьбе с работодателем, который сумеет вдобавок показать, что представляет собой его компания, как в ней заботятся о сотрудниках и климате внутри коллектива, ценят вклад каждого работника. То же самое касается и внутреннего HR-бренда. То есть на лояльность и преданность компании влияют не только материальные инструменты мотивации и стимулирования, но и инструменты, которые носят эмоциональный характер.

Итак, перечень основных тенденций HR-брендинга по состоянию на 2018 год выглядит следующим образом [35]:

1. Персонализация подходов к управлению персоналом. В настоящее время сотрудник перестал считаться частью группы, сотрудник рассматривается работодателем в рамках HR-бренда как носитель уникальных свойств. Поэтому задача HR-службы – удовлетворить индивидуальные потребности работников. На первый план выходит такое перспективное направление как управление потенциалом – актуальное направление развития HR-бренда (индивидуальные пакеты бонусов и ДМС, программы благополучия сотрудников, направленные на сохранение баланса работы и личной жизни).

Наиболее ярким примером использования данного подхода в HR-брендинге в России будет проект ПАО «Сибур». В 2018 году компания запускала новый масштабный проект в Табольске – «ЗапСибНефтехим». Необходимо было найти сотрудников для данного проекта. Дело осложнялось тем, что требовался переезд в Табольск.

ПАО «Сибур», исследовав целевую аудиторию, разработали программу мотивации, провели коммуникационную кампанию, мероприятия по подбору и найму персонала и его дальнейшей адаптации при переезде в Табольск (в расчёт брались и семьи сотрудников) [40]. Помимо этого, было организовано обучение с целью развития новой команды и скорейшего сплачивания коллектива. Результатом данного проекта стала полная укомплектованность команды проекта (1657 человек). Следует указать, что во время реализации проекта продолжалась работа по формированию комфортной среды для жизни сотрудников (Well-Being), для этого были созданы деловые связи с областной и городской администрациями.

2. Корпоративное обучение. Развитие потенциала связано с обучением. Компании стремятся развивать собственные программы обучения, появляются корпоративные университеты, открытые библиотеки, внедряются системы наставничества, менторства, проводятся различные тренинги, мастер-классы, семинары, вводится система оценки потенциала.

Внедрение принципа «Я сам ответственен за своё обучение» в качестве одного из постулатов HR-бренда компании позволяет приобретать сотрудникам новые знания, умения, навыки в режиме нон-стоп (24/7), тогда, когда удобно им самим (этому же способствует развитие Digital-технологий). Так работодатели получают мотивированных и талантливых работников.

С этой же целью развивают онлайн-форматы обучения (обучающие платформы, дистанционные курсы, различные

мессенджеры и чат-боты). При этом популярность приобретают курсы, разработанные самими работниками компании. Также актуальной является возможность пройти курсы по общим дисциплинам всем звеньям сотрудников (тайм-менеджмент, эмоциональный интеллект, сторителлинг и т.д.). Кроме того, происходит автоматизация рутинных задач, уделяют внимание развитию эмоционального интеллекта топ-менеджеров и рядовых сотрудников.

3. Рост количества технологических решений для HR. Данная тенденция активно используется за рубежом, и только внедряется в России. Самые ресурсно оснащённые и активно работающие над развитием HR-бренда компании работают над развитием собственных технологий в сфере HR. В тренде и продажа разработанных технологий.

Наиболее актуальные технологии связаны с блокчейном (новейшая технология, используемая для хранения и обработки персональных данных и идентификации, характеризующаяся тем, что уже внесённые данные невозможно удалить или отредактировать, можно лишь внести новые записи, при этом все данные хранятся на компьютерах разных пользователей, поэтому, даже если случится сбой на каком-то из компьютеров, данные не потеряются) и искусственным интеллектом (поиск работы и лучших специалистов, учёт времени и KPI, выявление ценных сотрудников, упрощение работы HR-менеджеров и многое другое).

4. Искусственный интеллект. Этот тренд связан с поиском вакансий с помощью искусственного интеллекта (уже применяется на портале HH.ru), чат-боты, голосовые боты в качестве сценарных опросников. Также набирают

популярность технологии управления большими данными (big data), но пока это не сильно распространённый тренд, так как мало компаний обладают возможностями для создания достаточного количества так называемых «озёр данных» (data lakes). Пока такие «озёра данных» существуют лишь у отдельно взятых крупных IT-компаний, но и там возможности использования данного метода не сильно изучены.

Примером использования искусственного интеллекта в построении HR-бренда может стать розничная сеть «МТС», которая в 2018 году внедрила продукт по управлению рабочим временем персонала – Workforce Management. Данный инструмент характеризуется тем, что, анализируя большие данные (совокупность исторических данных по продажам), он автоматизированно формирует максимально эффективный и удобный график сотрудников розничной сети.

При этом данный продукт решает параллельно несколько задач: увеличивает премиальную часть сотрудников за счет присутствия на рабочем месте в часы с максимальным клиентским трафиком, освобождает часть времени менеджеров, которое они раньше затрачивали на составление графика работы, максимально учитывает все пожелания сотрудников по организации их рабочего времени, продолжительности смен и выходным дням, а также находит оптимальное соотношение ФОТ и выручки компании [40].

5. Гибкость. К инструментам данного тренда относят нестандартный подход к решению задач, возможность работы по графику, учитывающему индивидуальные особенности работников: временная или удаленная работа (фриланс, хоум-офис-сотрудники, парт-тайм-сотрудники), а также создание

проектных команд и возможность перемещения сотрудников из отдела в отдел внутри компании.

И всё же одним из важнейших трендов данного пункта являются agile-подходы: scrum и kanban. Популярность данному методу в России принёс Герман Греф (председатель правления ПАО «Сбербанк»), однако отдельные фирмы и до него пытались внедрять agile-подход в деятельность компаний. Agile – это семейство «гибких» подходов к разработке программного обеспечения. Такие подходы также иногда называют фреймворками или agile-методологиями. Возникший в IT-среде, agile-подход набирает популярность и в иных сферах (от промышленной инженерии до искусственного интеллекта) [32].

Agile предполагает, что надо ориентироваться не на заранее утверждённые планы при выполнении проекта, а на постоянно меняющиеся условия, а также на заказчиков и конечных пользователей. Так можно создавать продукт, который будет своевременно поставляться на рынок, при этом компания вырвется лидеры своего сегмента продукции, оставив далеко позади всех конкурентов, а сотрудники, видя результат своих трудов, будут воодушевлены на новые эксперименты.

Компании могут выбрать один из двух основных подходов agile (или пользоваться и тем, и другим в зависимости от конкретного проекта) – scrum и kanban. Scrum-подход представляет собой «подход структуры», когда над каждым проектом работает универсальная команда специалистов, при этом в ней выделяют владельца продукта (выступает куратором, проводником между командой и заказчиком) и scrum-мастера (оказывает владельцу проекта помощь в

построении бизнес-процессов, мотивирует команду, решает бытовые вопросы, проводит собрания и следит за соблюдением scrum-подхода).

При данном подходе весь рабочий процесс делится на одинаковые спринты (периоды) от недели до месяца. На каждый спринт ставятся свои задачи, которые необходимо выполнить, а после завершения спринта команда путём обсуждения определяет насколько точно выполнены задачи. Преимущество данного подхода в том, что выполнение задач, пусть и не глобальных, дает почувствовать сотрудникам себя победителями, поднимает их самооценку и мотивирует на выполнение других задач.

Если же говорить про kanban-подход, то это «подход баланса». Здесь нет ни владельца продукта, ни scrum-мастера, все члены команды равны. Задача данного метода – найти баланс в работе каждого специалиста, чтобы полностью исключить такие ситуации, когда у одного члена команды задач больше, чем он может выполнить, а у другого их нет вовсе. Бизнес-процесс делится на стадии выполнения задач («Планируется», «Разрабатывается», «Тестируется», «Завершено» и т.д.) [32]. Главный показатель эффективности – среднее время продвижения по доске. Доски делают весь процесс понятным и полностью прозрачным для всех специалистов.

Заграницей уже давно успешно применяют данный метод. Например, богатейший человек мира (по состоянию на август 2017 года) Амансио Ортега, основатель розничного гиганта Inditex, в состав которого входят такие компании масс-маркета, как Zara, Bershka, Massimo Dutti, Pull and Bear, Stradivarius и

многие другие, применяя agile-подходы в своей работе, добился за счёт быстрой обратной связи от потребителей и постоянных экспериментов выпуска до 40 коллекций в год (Zara), в то время как аналогичные компании представляют за этот период 4-8 коллекций.

Есть примеры применения данного подхода и в государственных структурах. Так, государственные учреждения Великобритании, применяя методы agile-подхода в своей деятельности, корректируют работу сервисов, предоставляющих населению государственные услуги. Анализ и оценка данных о потребностях граждан позволяют улучшать работу подобных сервисов, делая её более доступной и прозрачной для рядовых граждан. К примеру, сбор данных в своё время повлиял на изменение времени приёма в государственных учреждениях, что сделало их более удобными для населения и положительно сказалось как на HR-бренде, так и на репутации данных учреждений.

Если же говорить о применении методов agile-подхода в России, то самым ярким примером будет, конечно же, ПАО «Сбербанк», руководство которого в октябре 2016 года быстро осознало, что оперативно занятый и не освоенный другими сегмент рынка, а также дополнительное инвестирование в команду принесёт большую эффективность и прибыль, нежели затраты, и первым представил на суд российских потребителей возможность оплаты платежей и покупок через Apple Pay. Это позволило компании записать себе в актив 10 миллионов пользователей, в то время как остальные фирмы думали и взвешивали все «за» и «против» такого решения.

6. Интеллектуализация труда. Данный тренд говорит о

том, что в настоящее время работодатели ценят способность и готовность быстро переучиваться, овладевать новыми знаниями, умениями, навыками. Происходит упрощение и сокращение HR-процессов, задачи и процессы синхронизируются. Благодаря интеллектуализации труда получается высвободить время сотрудников для решения креативных задач путём передачи рутинной работы ботам.

7. Экономическая ситуация. Несмотря на некую стабилизацию на рынке труда, работодатели проявляют осторожность в вопросах роста, например, заработных плат. Так, рост зарплат в 2017 году составил 4-6 %, что на 3% меньше, нежели в 2016 году (7-9%). Разумеется, сотрудники, ожидавшие иного, могут быть разочарованы. Чтобы избежать потери ценных кадров важно развивать методы нематериального стимулирования труда и эмоционального поощрения сотрудников.

8. Демографическая яма и борьба за таланты. Количество соискателей резко уменьшается. Работодатели не готовы перестраиваться и принимать на работу старшее поколение, но молодых кадров очень мало, перспективных среди них – ещё меньше. Поэтому конкуренция за таланты доходит до апогея, выигрывают в этой борьбе те работодатели, чьи HR-бренды наиболее приближены к реалиям, эффективно работают и способны гибко меняться под воздействием внешних факторов.

9. Диджитализация HR. Мобильный интернет, FI-WI, социальные сети, Интернет, различные гаджеты позволяют получать информацию без привязки к рабочему месту, что повышает эффективность труда работников, позволяет работать удаленно, а также привлекать потенциальных

сотрудников через социальные сети.

Например, компания «Леруа Мерлен» в 2018 году запустила проект «Мобильная платформа», который позволил поменять привычные процессы и познакомил сотрудников с новыми возможностями по взаимодействию с клиентами, партнёрами и коллегами, явился отличной платформой для обучения и развития сотрудников в удобное для них время. Для это потребовалось лишь снабдить всех сотрудников магазинов корпоративными смартфонами, в которые были встроены «smart» (умные) приложения, и которые позволяли дополнять их программными продуктами по собственному выбору и делиться этими продуктами со своими коллегами.

В качестве примеров выше приведены победители «Премии HR-бренд», проводимой крупнейшей российской компанией интернет-рекрутмента «HeadHunter». Также для рассмотрения конкретных примеров можно воспользоваться данными рейтинга Forbes «500 лучших работодателей» (в мире). Итак, первая десятка лучших работодателей мира 2019 по версии Forbes выглядит следующим образом:

1. Alphabet (материнская компания Google). Сотрудники особенно высоко оценили следующие EVP компании: баланс рабочего и свободного времени, корпоративная культура, а также гарантия занятости и карьерный рост.

2. Microsoft. Эта компания не нуждается в представлении. Про неё знают во всем мире. При этом ценят не только качество выпускаемого продукта, но и мечтают работать в офисах компании, что свидетельствует о сильном HR-бренде Microsoft.

Так, являясь одним из лидеров на рынке IT-технологий, Microsoft заботится о своих сотрудниках и постоянно автоматизирует процессы, связанные с управлением персоналом. Так, в HR-службе компании была внедрена собственная CRM-система, работающая сразу по двум направлениям: рекрутмент и операционная функция. База данных активных и пассивных кандидатов в данной системе содержит более 7 миллионов резюме, а также все комментарии по предыдущему взаимодействию с кандидатами, при этом они доступны всем рекрутерам по миру.

Занимаясь развитием собственного HR-бренда уже более 10 лет, компания выработала определённый комплекс мероприятий по повышению уровня разнообразия и вовлечённости сотрудников. Список постоянно корректируется с учётом времени (принцип гибкости). Большая работа уделяется работе с молодёжью, с представителями женского пола, проводится работа и с кандидатами без опыта работы в IT. Проведение обучающих мероприятий для менеджеров и изменение процесса отбора способствовали развитию философии HIRE FOR MICROSOFT FIRST, призывающей смотреть на потенциал сотрудника для компании в целом, а не только для конкретной позиции [39].

3. Red Hat.

4. Apple.

5. SAP.

6. Costco Wholesale.

7. Contemporary Ampere Technology.

8. Cisco System.

9. Nestle.

## 10. Amazon.

Как видно из рейтинга, первые пять строчек заняли IT-компании, хотя в общем списке преобладают работодатели из финансовой и банковской индустрии. Вообще список из 500 работодателей формировался на основе опроса полутора миллионов сотрудников компаний, которые не только объективно оценивали собственную компанию, но и давали оценку иным работодателям, у которых им хотелось бы работать с указанием причины желания оказаться в роли сотрудника в данной фирме.

Следует указать, что в данном рейтинге лидируют компании из США (40% от общего количества лучших работодателей – американские компании, более того, семь компаний из Америки представлены в первой десятке списка). В рейтинг вошли семьдесят одна компания из Китая и Гонконга, тридцать три компании из Индии. Россию в списке представляют 7 компаний: ПАО «Норникель» (36 место), ПАО «Московская биржа» (138 место), ПАО «НК «Роснефть» (207 место), ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (311 место), ПАО «Северсталь» (380 место), ПАО «РусГидро» (437 место), ПАО «Лукойл» (492 место).

При этом в российском рейтинге лучших работодателей, проводимом крупнейшей российской компанией интернет-рекрутмента «HeadHunter» ПАО «Норникель» занял 5 место.

Также особый интерес, как уже говорилось выше, представляют победители «Премии HR-бренд-2018». Премия традиционно вручается по пяти основным номинациям в зависимости от территориального охвата HR-проекта: «Мир», «Федерация», «Столица», «Северная столица», «Регион». В

этом году к ним добавилась новая номинация – «Малый бизнес». Кроме того, еще шесть проектов отмечаются в специальных номинациях – «Большое сердце», «Равные возможности», «Цифровая трансформация», «HR по другим правилам», «Аналитика в HR» и «Рабочий фокус» [40]. Итак, данные о победителях представлены в таблице 3.

Все компании, представленные в таблице 3, оптимизировали те или иные HR-процессы, активно реализуя мероприятия из стратегии HR-бренда компании. Среди представленных проектов есть те, которые ориентированы на привлечение, удержание и вовлечение в работу представителей поколения Z. Например, компания «Mail.Ru Group» 19 октября 2018 года провела профориентационную акцию «День IT-знаний» в 212 школах Российской Федерации и ещё 9 государств. Были проведены off-line и on-line открытые уроки, на которых школьникам было рассказано о тенденциях IT-индустрии, профессиях будущего, безопасности в интернете и цифровой гигиене. Акция привлекла более 13 тысяч учеников очно, побила рекорды по просмотрам в онлайн режиме (1,5 миллиона просмотров).

Таблица 3 – Победители «Премии HR-бренд-2018» [40]

Номинация/ место	1 место	2 место	3 место
Мир	Международная ИТ-компания «DataArt»	Исследовательский центр «Самсунг» (Samsung R&D Institute Rus)	Leroy Merlin
Федерация	ПАО «СИБУР Холдинг»	Розничная сеть «МТС»	Mail.Ru Group
Столица	Пекарня «Хлеб Насущный»	БКК «Коломенский»	ПАО «Норникель»
Северная столица	-	группа компаний «ЦРТ»	«Ниссан Мэнүфэчуринг Рус»

Регион	Торгово-производственная компания «Владхлеб»	AP Trade	«МТС» (Краснодар»)
--------	--	----------	--------------------

В свою очередь, компания «Хлеб Насущный» для привлечения молодых кандидатов (18–20 лет) использовала инструменты виртуальной реальности. Надев VR-очки на собеседовании, кандидат мог моментально «оказаться» на рабочем месте в кафе. Не изменяя бюджета на подбор персонала, удалось увеличить входящий поток кандидатов на 42%, а время на проведение собеседования — сократить в два раза. Уникальный подход в разы поднял интерес к HR-бренду, а эффект сарафанного радио привел к пятикратному повышению активности на странице работодателя в социальной сети [40].

То есть в компании «Хлеб Насущный» есть разные виды EVP, в том числе и для студентов и выпускников ВУЗов, которые являются представителями поколения Z. О них более подробно говорилось выше. Представителей поколения Z (люди, рождённые после 1995 года) на рынке труда становится всё больше. Большинство из них – соискатели.

Поэтому современным компаниям важно ориентироваться и на эту группу людей, потребности которых значительно отличаются от более старшего поколения. Так, они менее привязаны к одному месту работы, не мыслят жизни без Интернета и социальных сетей, ищут работу в качестве средства самореализации, не готовы работать в жестких рамках и по строгим стандартам, но готовы рассмотреть гибкие графики и уважают индивидуальный подход.

Наиболее важными факторами при выборе работодателей студенты называли гибкий график (41,4%), возможность соблюдать баланс между работой и личной жизнью (37,8%) и

дружный коллектив (35,4%). Быстрый карьерный рост и высокая зарплата на старте оказались только на восьмом и девятом местах соответственно [41].

Компании, идущие в ногу со временем, учитывают такие социопсихологические факторы в своих стратегиях HR-брендов и разрабатывают EVP для разных целевых групп. Портал для поиска работы Future Today опубликовал результаты опроса более 20 тысяч студентов старших курсов из 30 лучших ВУЗов России, в котором им было предложено рассказать о своих предпочтениях. В первую тройку вошли следующие компании: Google, Яндекс и Apple. В десятке же можно встретить такие компании, как ПАО «Газпром», ПАО «Сбербанк», ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии».

Существуют подобные исследования и за границей. Например, в США в топ-3 списка лучших работодателей для выпускников университета, составленный исследовательской компанией Statista, попали сеть супермаркетов «Trader Joe's», деловая социальная сеть LinkedIn и разработчик программного обеспечения Adobe Systems.

Так, например, HR-бренд деловой социальной сети LinkedIn помимо традиционной для крупных технологических компаний гибкой программы бонусов и льгот для сотрудников, в числе которых кафе и фитнес-клубы на территории офисов, включает в себя и создание рабочей обстановки, в которой каждый сотрудник, независимо от занимаемой им должности, может почувствовать себя частью коллектива [31].

Интересна и стратегия подбора персонала компании. Кроме повсеместно распространённых в Америке рекрутинговых кампаний в университетских городках,

компания активно сотрудничает с такими организациями как Grace Hopper Program и AnitaB.org, специализирующимися на поддержке женщин, которые строят карьеру в сфере IT-технологий. При этом LinkedIn проводит свои рекрутинговые кампании в течение всего учебного года, а не только во второй половине учебного года и только для четверокурсников. Так компании удаётся охватить большее число потенциальных соискателей, в том числе и получающих образование экстерном.

Вызывает интерес и программа стажировок LinkedIn (у них их целых три): в отделе бизнеса, в креативном отделе и в IT-отделе. За время практики стажёры участвуют в различных семинарах, слушают выступления руководителей компании, работают под руководством наставника. Так, стажёры не только получают новые знания, но и формируют деловые связи и выстраивают деловые отношения с коллегами. Подобные программы по развитию карьеры есть не только для стажёров, но и для всех сотрудников компании, что вполне отвечает запросам соискателей в плане самореализации на работе.

В числе одного из самых привлекательных пунктов в стратегии HR-бренда компании LinkedIn выпускники (помимо возможности профессионального роста и самореализации) называют помощь в выплате кредитов на оплату обучения в университете и возможность дальнейшего обучения с помощью бесплатных подписок на LinkedIn Premium и учебных курсов от LinkedIn, которые предоставляются всем сотрудникам компании.

Более того, раз в две недели они посещают мероприятия, во время которых они могут узнать что-то новое о

приоритетных направлениях работы компании и задать интересующие их вопросы генеральному директору LinkedIn Джеффу Вайнеру. Раз в месяц они могут взять отгул, чтобы посвятить время планированию своего карьерного пути, научиться чему-то новому или заняться волонтерской деятельностью [31].

Также сотрудники данной компании могут вступить в программу, посвящённую развитию лидерского потенциала, суть которой заключается в следующем: сотрудники в течение шести месяцев пробуют себя в разных отделах компании, наработывая таким образом опыт и узнавая свою компанию ещё лучше, заводя связи во всех отделах и понимая работу каждого отдела более ясно. Подобная программа есть и в татарстанской компании АО «ТатПроф» (город Набережные Челны).

Таким образом, большинство зарубежных и многие российские компании пришли к пониманию необходимости внедрения системы HR-бренда в деятельность организаций. Следует отметить, что в большинстве случаев о необходимости создания такого бренда задумываются, в основном, крупные компании (Microsoft, LinkedIn, Сбербанк, МВидео, МТС), однако есть среди руководителей более маленьких организаций те, которые не только слышали про HR-бренд, но и активно его внедряют, несмотря на затраты.

### 1.3 HR-брендинг в системе образования

Как было сказано в предыдущих параграфах, многие компании приходят к пониманию необходимости внедрения HR-бренда для повышения эффективности деятельности

компании. Разумеется, изначально про HR-брендинг задумались крупные компании, большинство из которых, конечно же, являются частными. В это же время в государственных учреждениях дело с HR-брендингом обстоит не так положительно. Разумеется, в каких-то госучреждениях заботятся о бренде работодателя, например, в 2015 году Администрация Санкт-Петербурга запустила первую брендированную страницу органов власти на территории России, именуемую «Кадровый портал Администрации Санкт-Петербурга» (рисунок 6). На странице представлены основные EVP (ценностные предложения работодателя): значимость, продвижение и рост, причастность, стабильность, а также есть вклады для разных целевых аудиторий: для молодых специалистов, опытных работников и студентов.

Другими словами, в органах государственной власти тоже начинают понимать, что грамотно выстроенный HR-бренд позволяет во многом повысить престижность работы в государственных учреждениях и увеличивает эффективность деятельности. Однако данные заведения чаще всего имеют авторитарный стиль управления, не подразумевающий гибкого подхода к построению отношений типа «начальник-подчиненный». Говорить о применении принципа «выиграл-выиграл» можно лишь в исключительных случаях, больше распространена позиция «выиграл-проиграл», при которой эффективный HR-бренд выстроить невозможно.

Особенно это касается местных органов власти, которые находятся в строгой иерархичной структуре подчинения: федеральные органы власти – региональные органы власти – муниципалитеты. Данная структура не позволяет

муниципальным органам власти простора действий, гибкости в принятии решений, да и актуальные тенденции в любой из сфер (HR, PR, менеджмент, маркетинг и так далее) доходят до периферии с опозданием.

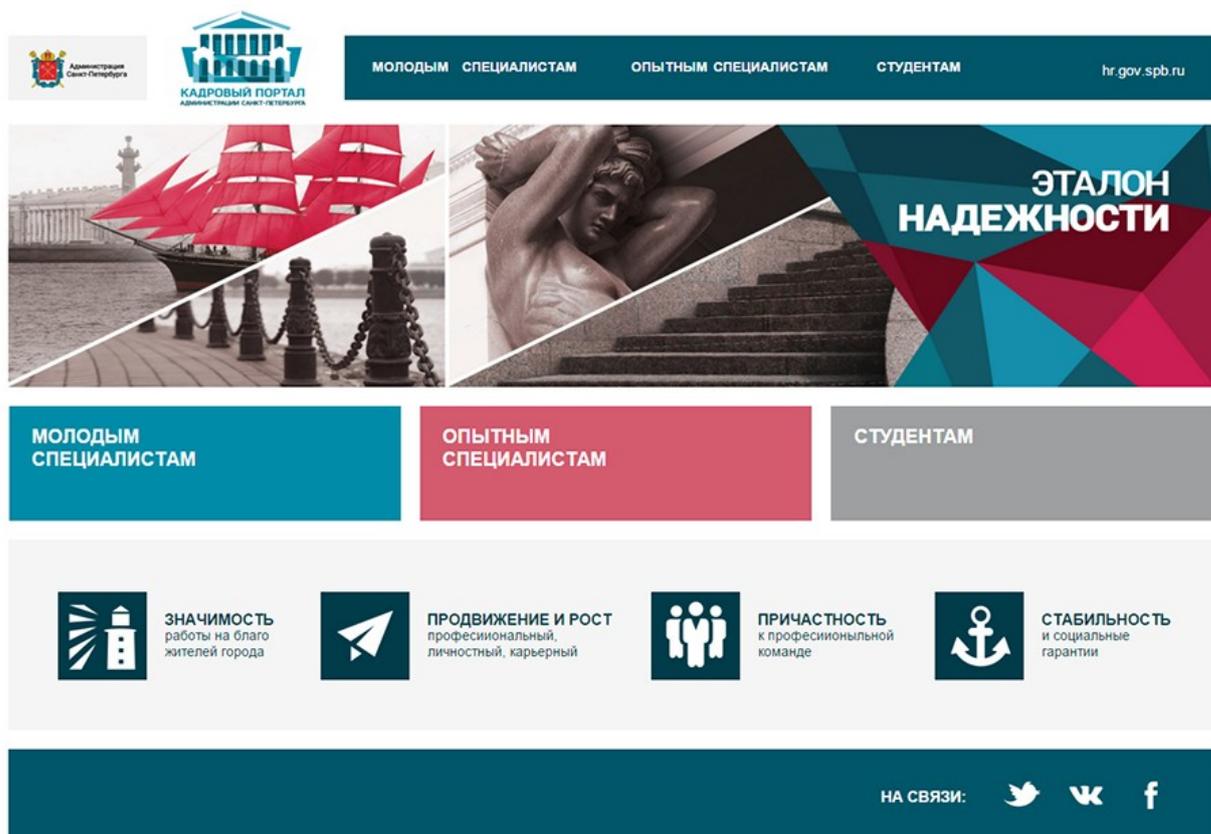


Рисунок 6 –Кадровый портал администрации Санкт-Петербурга [37]

И всё же время не стоит на месте, гуманизация, нацеленность на результат, желание иметь в свое команде высокоэффективных специалистов, лояльных руководству и компании, повышенная конкуренция за высококвалифицированных работников на рынке труда заставляют работодателей заниматься развитием человеческих ресурсов компании, что, в конечном счёте, ведёт к выстраиванию HR-бренда. Все вышеперечисленные факторы актуальны не только для предпринимателей, крупных частных компаний и органов государственной власти, но и для

учреждений системы образования.

Нехватка педагогических кадров (особенно квалифицированных), высокая текучесть кадров, низкий авторитет профессии учителя в глазах выпускников школ и абитуриентов, уровень заработной платы, ненормированный рабочий график, наличие рутинной бумажной работы с документацией, заполнение которой происходит в свободное от уроков время, постоянное заполнение журналов, планов и отчётов, непонимание со стороны родителей, давление вышестоящих инстанций – неполный список причин, по которым сложился не самый привлекательный HR-бренд любого учреждения сферы образования.

Разрабатывая бренды учреждений (услуги и продукты), к которым можно отнести предоставляемые образовательные услуги, направления деятельности, участие в олимпиадах, результативная подготовка к ОГЭ и ЕГЭ, высокие показатели сдачи итоговых выпускных экзаменов, школьное питание, единая школьная форма, руководители забывают о том, что кто-то должен доводить данные услуги до широкого круга потребителей [8]. И эти кто-то, конечно же, учителя.

Первыми о бренде работодателя задумались руководители высших учебных заведений. Так, в 2015 году Дальневосточный Федеральный Университет разместил свою страницу в корпоративном стиле и стал первым учреждением сферы образования, который создал брендированную страницу, то есть задумался о бренде работодателя. На странице университета можно ознакомиться с информацией о ВУЗе, с преимуществами для соискателей, успехами студентов, выпускников и партнеров.

Разумеется, высшие учебные заведения имеют большую автономию в выборе методов управления человеческими ресурсами, стиля руководства от муниципалитетов, нежели учреждения школьного и дошкольного образования. И все же принцип «если вы не управляете вашим брендом, это не значит, что его нет» актуален для всех учреждений сферы образования (да и вообще для всех компаний). Создаются рейтинги учреждений на всех уровнях власти, учреждения образования и отдельных личностей, причастных к тому или иному учреждению, обсуждают в социальных сетях, освещают в СМИ, работает «сарафанное радио», то есть происходят постоянные процессы обмена информацией или же PR-процессы, и не всегда реклама бывает хорошей.

Другими словами, директор школы или руководитель управления образования может сколь угодно красочно расписывать преимущества работы в данном учреждении, реальное положение дел будет говорить само за себя. Однако у учреждений системы образования есть возможность воздействовать на все пересуды и обсуждения, которыми обрастают в последнее время всё большее количество школ, путём создания единой стратегии развития HR-бренда системы образования муниципалитета и разработанных на основе данной стратегии HR-брендов учебных заведений.

Разберем, на чём же должна строиться стратегия HR-бренда в системе образования, и какое определение можно дать определению «HR-брендинг в системе школьного образования муниципалитета». Следует учитывать особенности сферы образования, которые отличают её от иных сфер жизнедеятельности. Главное отличие сферы образования

заключается в том, что она сама обеспечивает себя работниками (педагогические колледжи и ВУЗы). И, разумеется, это огромное преимущество перед другими сферами, однако, им не пользуются или пользуются малоэффективно и не все учреждения образования.

Данная особенность сферы образования позволяет ответить на вопрос «на чём должна строиться стратегия HR-бренда в системе образования?». Стратегия HR-бренда в системе образования должна строиться на концепции развития человеческих ресурсов и человеческих отношений в образовательной сфере [7]. Однако на законодательном уровне это не закреплено, взаимоотношения «школа-ВУЗ-школа» не выстроены, а потому школы и высшие учебные заведения не взаимодействуют друг с другом должным образом при подготовке педагогических кадров. Да, студенты проходят практики в школах, пишут отчёты, учатся быть учителями, но в действительности мало кто из выпускников устраивается после окончания университета в школу.

Это происходит вследствие плохо выстроенных взаимоотношений между школами, ВУЗами и муниципалитетом. У ВУЗов нет задачи трудоустроить выпускников по профессии, после сдачи выпускных экзаменов и защиты диплома они предоставлены сами себе, муниципалитеты занимаются трудоустройством либо целевиков, либо обратившихся к ним выпускников (и то с последними работают с меньшей охотой), школы же редко создают условия для практикантов, в которых захочется остаться для дальнейшей работы. Таким образом, еще в недостаточной степени развита инфраструктура

взаимодействия система подготовки и профессиональной ориентации школьников, взаимодействия средней и профессиональной школы с работодателями на муниципальном уровне. Это негативно отражается на общем состоянии дел в системе школьного образования, кадрового обеспечения и их мотивации.

Человеческие ресурсы, являясь субъектом образовательного процесса, выступают и результатом данного процесса. Именно человеческие ресурсы способны пополнить кадровый потенциал любой сферы, в том числе и сферы образования. Именно HR-брендинг, включающий в себя и учитывающий потенциальные возможности всестороннего развития персонала, способность к творчеству, достигнутые компетенции, систему знаний, умений и навыков каждого члена коллектива, организационную и корпоративную культуры, самоорганизацию и кооперацию, мотивацию и стимулирование персонала, способен объединить и выстроить систему взаимоотношений между муниципалитетом, школами и высшими учебными заведениями педагогической направленности (рисунок 7).

Как видно из рисунка 7, только действуя совместно, можно выстроить действительно эффективную стратегию HR-брендинга, учитывающую интересы как молодых специалистов, так и опытных сотрудников, нуждающихся в карьерном росте и профессиональном развитии (повышение квалификации, переподготовка, мастер-класс и семинары).

То есть бренд работодателя должен строиться в соответствии с целевыми группами работников: молодые специалисты, специалисты с опытом и студенты

педагогических ВУЗов, а также по двум направлениям – внешний (для привлечения нового персонала) и внутренний (для удержания и вовлечения уже имеющегося персонала). Другими словами, основу эффективно действующей системы управления персоналом в сфере образования должны составлять персонал-ориентированные технологии.

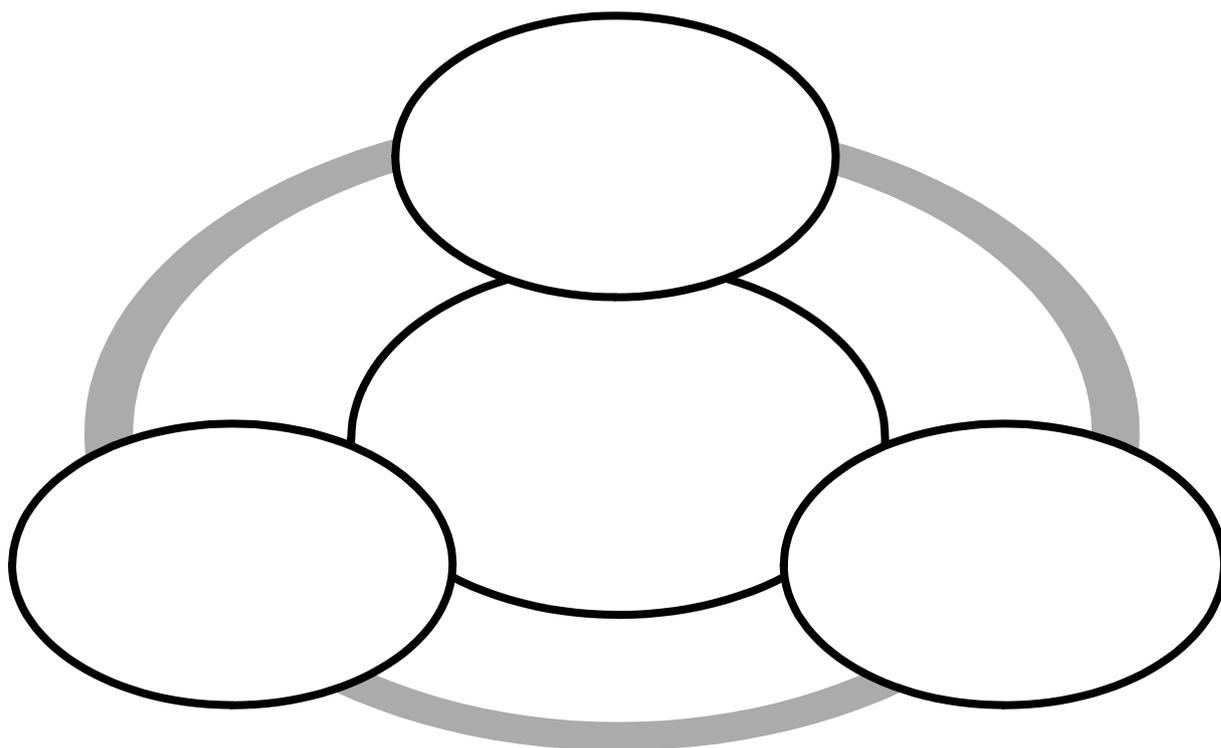


Рисунок 7 – Единая система субъектов HR-бренда в системе образования на уровне муниципалитетов

То есть бренд работодателя должен строиться в соответствии с целевыми группами работников: молодые специалисты, специалисты с опытом и студенты педагогических ВУЗов, а также по двум направлениям – внешний (для привлечения нового персонала) и внутренний (для удержания и вовлечения уже имеющегося персонала). Другими словами, основу эффективно действующей системы управления персоналом в сфере образования должны составлять персонал-ориентированные технологии.

Однако вводя и пользуясь едиными, например, для всей системы школьного образования, персонал-ориентированными технологиями, следует помнить о том, что ценностные предложения каждой школы должны отличаться от подобных предложений иных школ, представленных на рынке труда. Это повысит конкурентоспособность конкретно взятой школы, сплотит персонал (ведь он сложится из людей с одинаковыми интересами и целями), позволит сформировать кадровый резерв и оценить возможности развития каждого сотрудника в рамках отдельно взятого учреждения.

Таким образом, можно вывести авторское определение HR-брендинга системы школьного образования. HR-брендинг системы школьного образования представляет собой совокупность определённых мер и мероприятий, проводимых совместными усилиями школ и местных органов власти с привлечением представителей педагогических ВУЗов, по созданию привлекательного для сотрудников и соискателей из разных целевых групп имиджа работодателя, при котором привлечение, удержание и вовлечение работников будет увеличивать эффективность деятельности учреждения.

Как следует из определения HR-бренда учреждений системы образования на уровне муниципалитета, в данной сфере, как и в любой другой, бренд работодателя складывается из внутреннего и внешнего брендов. Направления развития данных видов бренда работодателя должны определяться, исходя из ценностных предложений работодателя (рисунок 8).

Как видно из рисунка 8, ценностные предложения работодателя могут быть интересны не только соискателям и кандидатам, но и сотрудникам учреждения, ведь работодатель

постоянно должен что-то предлагать своему персоналу для того, чтобы вовлекать его в работу компании, мотивировать к выполнению большего круга дел за меньший промежуток времени, увеличивать свою эффективность и продуктивность ради достижения целей учреждения и личных целей.

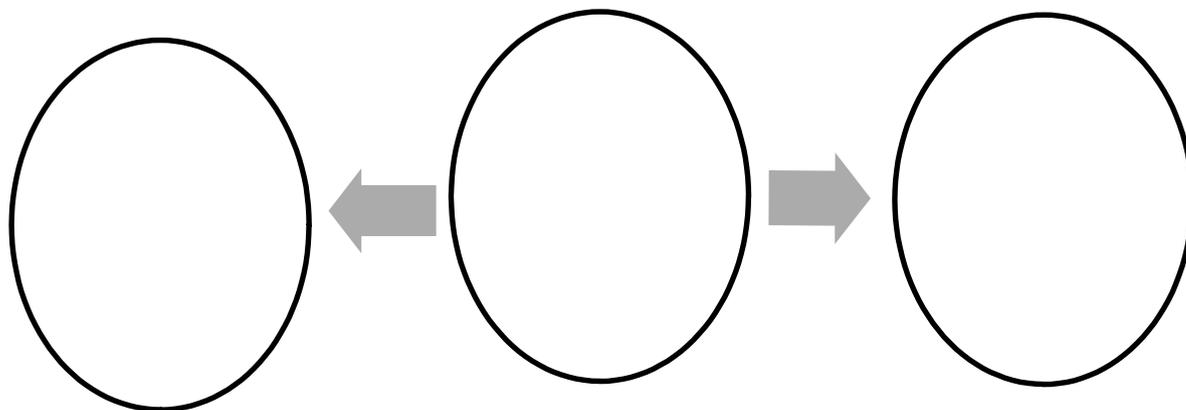


Рисунок 8 – Взаимосвязь элементов HR-бренда учреждений  
школьного образования

В свою очередь, EVP, разработанное для потенциальных сотрудников, должны быть составлены таким образом, чтобы привлечь лучших из лучших специалистов, чьи цели и ценности совпадают с целями и ценностями учреждения, вторят миссии организации. В этом случае привлечённый сотрудник быстро станет частью команды, то есть сократиться адаптационный период, что скажется на снижении затрат на адаптацию и повышении показателей работы организации в целом.

Говоря про HR-бренд учреждений системы образования, необходимо учитывать тот факт, что это довольно иерархичные структуры, подчиняющиеся управлению образования на местном уровне власти. То есть такие распространённые EVP, как высокая, конкурентная заработная плата, расширение полномочий и карьерный рост не смогут быть в полной мере реальными. Да, благодаря стимулирующей части выплат,

учитель может влиять на размер заработной платы, но от этого она не станет заоблачно высокой и конкурентной, равно как сулить карьерный рост в сфере образования не совсем верно. Ведь нельзя считать за повышение получение квалификации или переподготовку (только если это не переподготовка вахтёра в учителя химии). А указывать, что администрация школы ищет замену одному из завучей посредством размещения вакансии, конечно, не станут ни в одной из школ. То же касается и управления образования.

Следует учитывать, что грамотно составленное и эффективное EVP представляет собой не общие фразы, а уникальные предложения. Поэтому, даже если работодатель разместит вакансию, указав в EVP «делаем мир лучше» или «открываем мир возможностей», то навряд ли поток высококвалифицированных кадров выстроится в очередь для устройства на работу, так как это лишь общие фразы, не раскрывающие сути работы в определённом учреждении.

Чтобы выделить своё EVP на общем фоне, надо выйти за привычные рамки той отрасли рынка, в которой привыкли действовать учреждения образования. Ясность, лаконичность и уникальность – вот основные критерии действительно работающего EVP. Разумеется, это должны быть не голословные утверждения, а строящиеся на основе ценностей и миссии учреждения предложения.

Следует помнить, что EVP – это своего рода сделка, а не обещание, поэтому помимо того, что получит кандидат, придя работать в конкретное учреждение, можно указать и ожидания работодателя. Это позволит отсеивать неподходящих кандидатов ещё на этапе просмотра соискателями вакансий, то

есть значительно сэкономит время и затраты на отбор персонала.

Таким образом, если EVP для сотрудников направлено на поддержание и увеличение лояльности к руководству и учреждению, на создание уникальной корпоративной культуры внутри отдельного учреждения образования, то EVP для внешнего HR-брендинга должны привлекать потенциальных работников разных целевых аудиторий, транслировать ценности компании для кандидатов, выгодно выделять работодателя на фоне идентичных учреждений, улучшать репутацию учреждения, повышать социальную значимость и формировать образ эффективного работодателя на рынке труда.

Создавая HR-бренд в системе образования следует учитывать специфику деятельности, стиль управления, организационную и корпоративную культуры, мнения о качестве предоставляемых образовательных услуг, текущем имидже на рынке труда и внутри учреждения, проанализировать работу с персоналом, причины текучести кадров, а также учесть ещё ряд факторов, которые могут сыграть свою роль при построении бренда работодателя. На основе полученных в ходе анализа данных необходимо составить план действий и определиться с методами реализации внутреннего и внешнего HR-бренда.

К инструментам внутреннего HR-бренда сферы образования можно отнести программы профессионального развития (повышение квалификации, участие в конкурсах профессионального мастерства), программу управления карьерой (кадровый резерв), корпоративные конференции и

мастер-классы, систему наставничества, коучинга и тьюторства, совершенствование системы аттестации персонала, корпоративную культуру, систему мотивации.

В это же время, инструментами внешнего HR-бренда в системе образования могут выступить программы сотрудничества с ВУЗами, студенческие программы (стажировки, практики, гранты, вручаемые совместно с управлением образования, волонтерские программы), реклама и продвижение школы в СМИ и социальных сетях, участие в конкурсах, определяющих лучших работодателей (например, премия «HR-бренд» от крупнейшей российской компании интернет-рекрутмента «HeadHunter»), управление имиджем, создание программ рекрутинга, аутплейсмента, адаптации.

А если работодатель сможет позволить себе различные программы личностного роста, то он явно выбьется в лидеры на рынке труда среди учреждений образования. Возможность развиваться не только профессионально, но и личностно способна привлечь как молодых специалистов, так и уже опытных сотрудников.

Таким образом, разработка HR-бренда должна обеспечивать эффективное функционирование компании, повышать социальную значимость работника. В этом процессе необходимо пройти три этапа – диагностика, разработка позиционирования и продвижение бренда. Российский и зарубежный опыт свидетельствуют о том, что HR-бренд разрабатывается крупными компаниями, с широкой сферой покупателей и персонала.

HR-бренд в системе образования на уровне муниципалитета представляет собой систему мероприятий по

повышению привлекательности работодателя в глазах существующих и потенциальных сотрудников, которую реализуют школы совместно с местными органами власти и высшими учебными заведениями педагогической направленности. На основе единой стратегии HR-брендинга разрабатываются индивидуальные HR-бренды школ и уникальные EVP, благодаря которым соискатели смогут выбрать учреждение, чьи миссия и ценности им ближе. HR-бренд учреждения образования складывается, исходя из ценностей и корпоративной культуры школы, целевой аудитории, коммуникаций с внешней средой и мероприятий во внутренней среде.

## 2 Анализ системы управления человеческими ресурсами системы школьного образования города Набережные Челны

### 2.1 Общая характеристика системы школьного образования города Набережные Челны

Рассматривая роль школьного образования в социально-экономическом развитии города, региона или страны следует указать, что система образования является единственной сферой деятельности, которая воспроизводит персонал для всех отраслей экономики, в том числе и для самой себя. И для большей эффективности следует начинать данный процесс не со ступени высшего образования, а на уровне общего образования. Другими словами, необходимо выстраивать чёткую структуру профессиональной ориентации школьников, чьи возможности будут оцениваться командой профессионалов с учётом принципов преемственности: учителями, психологами, социальными педагогами, администрацией школ, муниципальными служащими.

За систему образования в городе Набережные Челны отвечает Управление образования и по делам молодежи муниципального образования «городской округ Набережные Челны Республики Татарстан».

Управление образования и по делам молодежи – отраслевой орган Исполнительного комитета, в ведении которого находятся учреждения общего, профессионального и дополнительного образования города Набережные Челны. Управлением руководит Хузин Рустем Ниязович. Начальник Управления подчиняется Руководителю Исполнительного комитета и имеет трех заместителей. Первый заместитель начальника Управления выполняет полномочия начальника

Управления во время отсутствия начальника Управления.

В состав Управления входят 4 отдела и 2 сектора [4, 38]:

1. Отдел организационно-педагогического обеспечения и социальной защиты. Начальник Отдела – Касимова Рахима Равильевна. Данный Отдел занимается сбором информации, её обработкой и накоплением для подготовки проектов управленческих решений. Кроме того, Отдел анализирует нормативную базу учреждений образования, занимается координированием вопросов переподготовки и повышения квалификации.

2. Отдел общего образования. Начальник отдела – Золотарева Лидия Владимировна. Данный отдел отвечает за организацию предоставления общедоступного и бесплатного общего образования по основным общеобразовательным программам. Отдел занимается учетом детей, которые подлежат обучению в учреждениях общего образования, а также анализирует и составляет прогнозы тенденций развития образования.

3. Отдел дошкольного образования. Начальник отдела – Одинцова Елена Дмитриевна. Основная задача Отдела – образование психолого-педагогических условий для всестороннего развития детей, в том числе руководство и контроль над созданием данных условий. Кроме того, Отдел обеспечивает повышение качества образования в учреждениях дошкольного образования.

4. Отдел по работе с молодежью. Данный Отдел занимается разработкой проектов программ по организации мероприятий с молодежью, обеспечивает условия для подготовки и повышения квалификации работающих с

молодежью специалистов, а также координирует деятельность общественных объединений.

5. Сектор развития профессионального образования. Заведует сектором Миннеханова Лилия Ильсуровна. Сектор осуществляет сбор, анализ и создание базы данных учреждений профессионального образования города Набережные Челны. В ведении сектора также находится определение текущей потребности в кадрах и поиск источников её удовлетворения.

6. Сектор воспитания и дополнительного образования детей. Заведует сектором Бросалина Татьяна Григорьевна. Сектор занимается организацией отдыха детей в период каникулярного времени, решает вопросы, связанные с занятостью детей во внеурочное время, реализует городские программы в области воспитания и здоровья детей.

Структуру Управления утверждает Руководитель Исполнительного комитета, равно как и штатное расписание. Финансирование Управления осуществляется за счет средств муниципального бюджета и иных источников финансирования. Управление образования и по делам молодежи взаимодействует в процессе своей деятельности с другими управлениями Исполнительного комитета, с комитетами и службами при Исполнительном комитете, а также с различными ведомствами Республики Татарстан.

Графически структура Управления образования и по делам молодежи представлена на рисунке 9.

Начальник  
Управления

Отдел организационно-педагогического обеспечения и

Первый заместитель

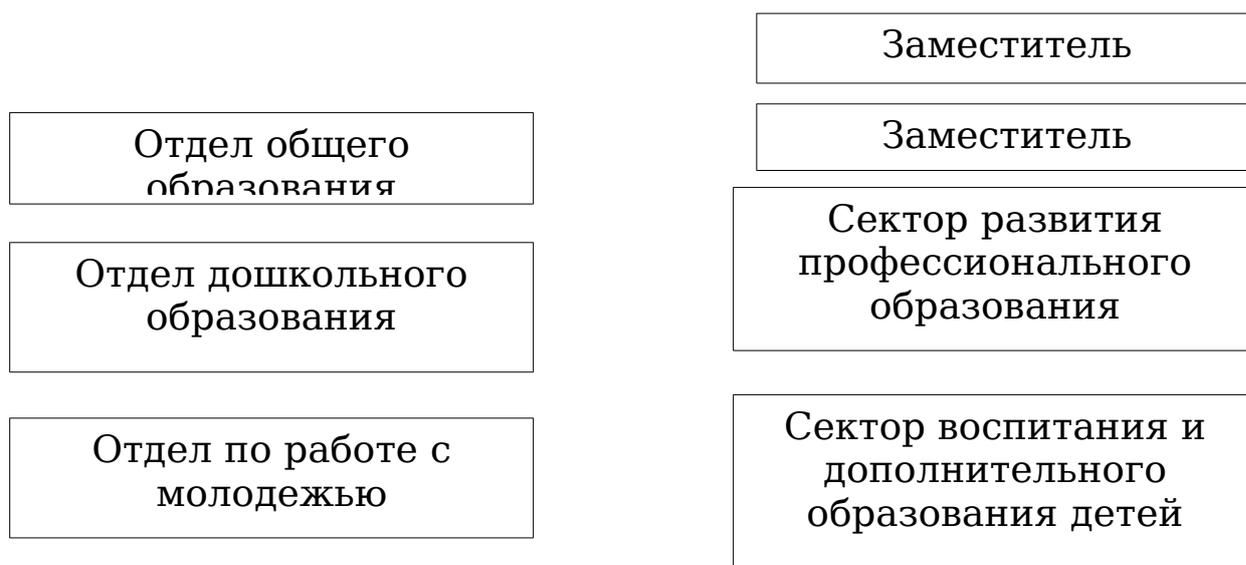


Рисунок 9 – Структура Управления образования и по делам молодежи

Как видно из рисунка 9, структура Управления образования и по делам молодёжи Исполнительного комитета имеет строгую иерархическую систему, равно как и сам Исполнительный комитет.

Служащие Управления имеют должностные инструкции, в соответствии с которыми координируют свою деятельность. Главный специалист является муниципальным служащим, обязательно должен иметь высшее профессиональное образование, разбираться во всех тонкостях работы Управления и знать виды деятельности учреждений. Специалист, в свою очередь, несёт дисциплинарную ответственность за некачественное выполнение работы, нарушения Правил внутреннего трудового распорядка и других нормативных правовых актов, которые координируют его работу.

У работников Управления существуют определённые права и обязанности. Служащие Управления имеют право:

1. Запрашивать необходимую для реализации полномочий документацию в Управлении и в подведомственных учреждениях.

2. Вносить предложения по устранению недостатков в деятельности органов Управления образования и по делам молодежи.

3. Принимать участие в проверках учредительной документации.

К обязанностям работников Управления образования и по делам молодежи относят:

1. Сбор, систематизация и анализ информации о состоянии системы образования.

2. Устранение нарушений в деятельности органов Управления образования и по делам молодежи.

3. Ведение рабочей документации, работы с письмами и обращениями граждан.

Систему образования следует рассматривать в разрезе уровней образования: общего и профессионального. Согласно ст.10 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 года, образование делится на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, которое обеспечивает возможность осуществления права на образование на протяжении всей жизни.

Так, в Набережных Челнах функционируют 6 учреждений высшего образования, 17 учреждений среднего профессионального образования, 78 школ, среди которых 23 муниципальных автономных общеобразовательных учреждений, 42 муниципальных бюджетных

общеобразовательных учреждений, 11 государственных бюджетных общеобразовательных учреждений и 2 частных школы, а также центр психолого-медико-социального сопровождения.. Также действует 126 учреждений дошкольного образования, 13 учреждений дополнительного образования и 9 учреждений молодёжной политики.

Общее образование – вид образования, направленный на развитие личности и получение знаний, умений и навыков в ходе освоения основных общеобразовательных программ, а также формирование компетенции осознанного выбора профессии и получения профессионального образования [1]. Общее образование в Российской Федерации представлено следующими уровнями образования:

1. Дошкольное образование.
2. Начальное общее образование.
3. Основное общее образование.
4. Среднее общее образование.

В контексте данной работы наибольший интерес представляют учреждения школьного образования (2-4 уровни классификации, представленной выше).

Общее количество школ в Челнах составляет 78 единиц, в это число входят:

- 23 муниципальных автономных образовательных учреждений;
- 42 муниципальных бюджетных образовательных учреждений;
- 3 государственных бюджетных образовательных учреждений;
- 8 государственных специальных (коррекционных)

образовательных учреждений для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями развития;

- негосударственное (частное) экспериментальное образовательное учреждение «Гимназия им. В.В. Давыдова»;

- частное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа «Веста».

Количество учащихся по видам образовательных учреждений по состоянию на ноябрь 2019 года составляет:

1. В школах с углубленным изучением предметов – 11785 учеников.

2. В гимназиях – 5890 учеников.

3. В лицеях – 2060 учеников.

4. В кадетских школах – 2350 учеников.

5. В основных школах – 325 учеников.

6. В общеобразовательных школах – 36080 учеников.

7. В начальных образовательных учреждениях – 952 учеников.

8. В Государственных специальных (коррекционных) образовательных учреждениях для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями развития – 1472 учеников.

9. В вечерних школах – 167 учеников.

10. В Негосударственных образовательных учреждениях – 211 учеников.

Таким образом, количество учащихся в образовательных учреждениях по городу Набережные Челны составляет 61292 человека.

Следующим немаловажным фактором при анализе структуры образовательных учреждений является «волна

демографического роста», которую до этого испытывали в дошкольных учреждениях. Она докатилась до средней школы. С каждым годом численность школьников увеличивается приблизительно на 500-600 человек, что не может не сказаться на обострении положения с обучением детей во вторую смену.

По последним данным, вторая смена существует в 17 образовательных учреждениях (ОУ). Анализ данного положения выявляет проблему неравномерной загруженности школ, на что оказывают влияние, в том числе, и территориальные особенности города. Например, в строящихся микрорайонах, к коим относятся Прибрежный, Замелекесье, 53, 65, 13, 14 микрорайоны большое число детей дошкольного и школьного возраста, так как в данных районах жилье покупают молодые семьи по социальной ипотеке.

Чтобы справиться со сложившейся ситуацией и устранить двусменный режим в школах прием школьников в образовательные учреждения из незакрепленных микрорайонов не осуществляется. С этой же целью (разгрузка школ) за последние 4 года были построены новые школы (МБОУ «СОШ № 30», МБОУ «СОШ № 41», МБОУ «СОШ 39», МБОУ «СОШ № 42»), реорганизован «Лицей № 78 им. А.С. Пушкина» в начальную школу – пролицей № 14 «Пушкинский» и «Лицей № 78 им. А.С. Пушкина». Помимо этого, в здании «Детско-юношеского центра № 14» появился «Лицей-интернат инновационных технологий № 36».

В настоящее время в Набережных Челнах в системе школьного образования работает 3999 педагогов. Доля педагогических работников с высшей и первой квалификационными категориями в общеобразовательных

школах повышенного уровня (лицеи, гимназии, школы с углубленным изучением отдельных предметов) по городу Набережные Челны составляет 115 баллов; по средним общеобразовательным школам – 125 баллов; по основным общеобразовательным школам – 54 балла; по начальным общеобразовательным школам – 5 баллов.

Подвести итоги по соответствию затраченного финансирования качеству образования лучше всего после рассмотрения системы финансирования общего образования. Общее образование финансируется из двух уровней. Финансирование осуществляют регион и муниципалитет. С 1 января 2014 года данная система финансирования распространяется и на дошкольное образование, т.к. оно вошло в структуру уровней общего образования.

Финансирование общего образования осуществляется по следующей схеме. Из бюджета Республики Татарстан поступают субвенции в местный бюджет (в бюджет муниципального образования город Набережные Челны), в том числе расходы на оплату труда, приобретение учебников и пособий, игр, игрушек, за исключением расходов на содержание зданий и оплату коммунальных услуг. В свою очередь, средства из бюджета муниципального образования город Набережные Челны поступают в муниципальные образовательные учреждения.

Кроме того, органы государственной власти субъектов РФ имеют право на дополнительное финансовое обеспечение мероприятий по организации питания обучающихся в муниципальных образовательных организациях. На уровнях основного общего и среднего общего образования оказываются

иные услуги за счет соответствующих бюджетов, в том числе бесплатное прохождение итоговой и промежуточной аттестации в случае обучения вне образовательной организации.

Возвращаясь к соответствию качества образования затраченному финансированию, следует отметить образовательные учреждения № 10, 19, 22, 25, 32, 37, 46, 50, 56, 57, 58, 76, 77, 78. Однако в противовес перечисленным школам существует ряд образовательных учреждений, в которых затраты не свидетельствуют о качестве образования, к ним относятся школы № 3, 7, 11, 13, 17, 23, 24, 27, 29, 33, 38, 48, 51, 52, 55.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в структуре общего образования есть как позитивные, так и негативные моменты. Несомненно, к позитивным моментам можно отнести принятие мер, которые призваны устранить двусменный режим. Однако сама ситуация, связанная с необходимостью открытия второй смены, является негативной, так как это не было предусмотрено заранее, и меры, предотвращающие само появление данной ситуации, не были приняты вовремя. Более того, разгрузить школы от второй смены в обозримом будущем не удастся, наоборот, количество учеников, по прогнозам, будет увеличиваться ещё в течение 2-3 лет.

Учитывая, что авторитет профессии учителя падает с каждым годом, а меры, призванные улучшить ситуацию, малоэффективны, то ощущается острая нехватка специалистов. Многие кадры (в том числе высококвалифицированные) уходят в иные сферы деятельности. Так, школы теряют своих лучших

работников, а найти им достойную замену (да и просто замену) становится всё проблематичнее.

На рынок труда системы школьного образования особое влияние оказывают следующие факторы:

- снижение авторитета профессии учителя среди населения;

- нежелание выпускников школ поступать в педагогические ВУЗы, особенно на такие специальности, как учитель химии, учитель физики, учитель биологии, учитель математики;

- нежелание выпускников педагогических высших учебных заведений идти работать по специальности и уход в другие сферы деятельности или переподготовка на иные специальности;

- текучка кадров - большинство молодых специалистов увольняется в первые три года работы в школе и уходит в иные сферы деятельности, специалисты с опытом также переходят либо из школы в школу в поисках лучшего места работы, либо уходят из системы образования вовсе;

- перенасыщенность рынка труда учителями эстетического цикла (технология, музыка) и нехватка учителей естественно-научного и физико-математического циклов.

Вследствие особой непопулярности таких профессий как учитель химии, биологии, математики и ряда других, с каждым годом растёт конкуренция работодателей за специалистов данных профессий. В ход идут различные уловки и ухищрения: целевые наборы в ВУЗы, переманивание учителей из других школ, приглашение на работу учителей, уже вышедших на пенсию и многое другое.

При этом руководство школ не всегда красиво прощается с уходящими педагогами, что также негативно влияет на репутацию школ. Такое положение вещей говорит об отсутствии единого HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны. Разумеется, в отдельно взятых школах, хоть и нет чётко прописанной и закреплённой стратегии HR-бренда, но об имидже школы заботятся. При этом данная забота распространяется не только на качество предоставляемых образовательных услуг, о и на репутацию школы как работодателя. Опять-таки нельзя не отметить, что данный процесс происходит, скорее, спонтанно, нежели целенаправленно.

Таким образом, анализ общей характеристики системы школьного образования города Набережные Челны выявили ряд проблем, которые можно было бы решить при помощи создания и внедрения единой стратегии HR-бренда. HR-бренд помог бы не только привлечь новые кадры в школы, но и оптимизировал бы работу с выпускниками педагогических колледжей и ВУЗов, помог бы удержать уже работающих сотрудников, повысить эффективность их труда, а также повысить авторитет профессии учителя.

## 2.2 Исследование основных направлений работы с персоналом системы школьного образования города Набережные Челны на примере муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 30»

Рассмотреть более детально основные направления работы с персоналом системы школьного образования города Набережные Челны, а также сделать вывод о существующем

положении HR-брендинга в данной сфере на уровне муниципалитета можно на примере муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 30». Для более полного анализа работы с персоналом следует провести:

- анализ численности качественного состава и движения персонала;
- анализ системы найма, отбора, подбора персонала;
- анализ организации оплаты труда и мотивации персонала;
- анализ системы обучения и деловой оценки персонала.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 30» (МБОУ «СОШ № 30») основана в 2016 году. Школа № 30 – это первая школа в Набережных Челнах, построенная в 21 веке. Стратегическая цель школы – «формирование у детей ответственного отношения к учению, готовность и способность к саморазвитию и использованию полученных знаний и навыков» [28].

Управление школой строится на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Структура и органы управления МБОУ «СОШ №30» представлены в приложении А. Во главе структуры управления стоят учредители школы (МКУ «Исполнительный комитет муниципального образования город Набережные Челны»). Текущее руководство школой осуществляет директор, в компетенции которого также находится решение вопросов, не входящих в перечень полномочий коллегиальных органов управления школой и учредителя.

По состоянию на май 2019 года в школе № 30 работает 87 педагогов. Общее количество персонала – 137 работников. Ниже представлена таблица, демонстрирующая численность персонала по категориям.

Таблица 4 – Численность персонала МБОУ «СОШ № 30» по категориям (по состоянию на май 2019 года):

Категория	Численность, человек
Руководители, в том числе:	7
Директор	1
Заместители директора	6
Педагогический состав	87
Бухгалтерия	2
Медицинские работники	1
Библиотекарь	1
Педагоги дополнительного образования и групп продлённого дня	15
Технический и учебно-вспомогательный персонал	24
Итого	137

Как видно из таблицы 4, наиболее многочисленной является категория «педагогические работники» (63,5%), что объяснимо спецификой деятельности учреждения. Часть работников составляет технический персонал (17,5%). К техническому и учебно-вспомогательному персоналу относят вахтёров, уборщиц, работников столовой, электриков, секретаря, лаборантов, звукооператора, специалиста по работе с IT-технологиями. Количество педагогов дополнительного образования и групп продлённого дня составляет 10,9 %.

Коллектив школы в основном состоит из женщин: 90,8% от общего количества педагогов в школе составляют женщины, и лишь 9,2% – мужчины. Если рассматривать педагогический персонал с точки зрения возрастного состава, то картина выглядит следующим образом:

Таблица 5 - Динамика численности педагогического коллектива по возрастным категориям за 2016/2017 и 2017/2018 учебные годы

Критерий	2016/2017 учебный год		2017/2018 учебный год	
	Количество	Процентное соотношение	Количество	Процентное соотношение
Возраст педагогов от 22 до 30 лет	13	14,6 %	17	21,5 %
Возраст педагогов от 31 до 40 лет	25	28,1 %	21	26,6 %
Возраст педагогов от 41 до 50 лет	30	33,7 %	27	34,2 %
Возраст педагогов от 51 до 55 лет	9	10,1 %	2	2,5 %
Возраст 56 лет и более	12	13,5 %	12	15,2 %
Итого	89	100 %	79	100 %

Как видно из таблицы 5, количество учителей в 2017/2018 году сократилось на 10 человек. Это связано с несколькими факторами: переход на другое место работы, переезд в другой город, выход на пенсию и в отпуск по беременности и родам.

Также из таблицы наглядно видно, что возрастной состав немного поменялся. Возрастные категории «от 31 до 40 лет», «от 41 до 50 лет» и «от 51 до 55 лет» уменьшились на 16, 10 и 77,8 процентов соответственно. Это связано с тем, что в коллективе были люди так называемого «переходного» возраста, которые за год перешли из одной возрастной категории в другую.

Возрастная категория «22-30 лет» пополнилась новыми кадрами, большую долю которых составили молодые специалисты. Вообще это единственная возрастная группа, в которой произошел прирост персонала (на 30%).

Если же рассматривать персонал с точки зрения уровней образования, то в 2016/2017 учебном году в школе работали 96,6% педагогов с высшим педагогическим образованием, 3,4%

- со средним профессиональным образованием (2 учителя начальных классов, педагог-организатор).

В 2017/2018 учебном году данное соотношение с учётом уменьшения количества педагогического персонала составило 97,5% педагогов с высшим педагогическим образованием, 2,5% со средним профессиональным образованием (учитель начальных классов, педагог-организатор). Количество учителей с высшим образованием выросло на 0,9%. Это связано как с изменением численности педагогического персонала, так и с тем, что один учитель начальных классов закончил высшее учебное заведение. А среди пришедших на работу молодых специалистов не было учителей со средним профессиональным образованием, все были с высшим образованием.

В 2018-2019 учебном году, учитывая увеличение количества педагогов до 87 человек (на 8 человек по сравнению с 2017/2018 учебным годом), процент учителей с высшим образованием составил 97,7%, со средним профессиональным образованием - 2,3%. Со средним профессиональным образованием в школе работают педагог-организатор и один из молодых специалистов - новый учитель начальных классов.

Таким образом, все учителя начальных классов, которые в 2016/2017 и 2017/2018 годах работали со средним профессиональным образованием, получили высшее образование, что свидетельствует о стремлении педагогического коллектива к обучению и совершенствованию своей профессиональной компетенции. Более того, те из молодых специалистов, которые пришли работать в школу после получения степени бакалавра, в большинстве своём

продолжили своё обучение в магистратуре.

Ниже представлен качественный состав персонала по квалификационным категориям (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика развития педагогического персонала по квалификационным категориям, человек (проценты)

Категория	2016/2017 учебный год	2017/2018 учебный год	2018/2019 учебный год
Высшая квалификационная категория	14 (16,7%)	18 (20,9%)	16 (18,4%)
Первая квалификационная категория	35 (41,7%)	38 (44,2%)	36 (41,4%)
Без категории	35 (41,6%)	30 (34,9%)	35 (40,2%)

Как видно из таблицы 6, количество учителей с различными квалификационными категориями неоднородно, проследить тенденцию невозможно. Происходит это вследствие изменения преподавательского состава: кто-то увольняется, выходит на пенсию, в отпуск по беременности и родам, кто-то приходит.

Если анализировать педагогический персонал с точки зрения педагогического стажа, то дело на 2018/2019 учебный год обстоит следующим образом (таблица 7):

Таблица 7 – Педагогический стаж педагогического состава МБОУ «СОШ № 30»

Педагогический стаж	Количество человек
До 5 лет	19
5-10 лет	12
11-15 лет	11
16-20 лет	12
21-25 лет	13
26-30 лет	9
Более 30 лет	11

Как видно из таблицы 7, в школе работают как учителя с внушительным педагогическим стажем, так и молодые по стажу учителя. В школе работают 32 молодых педагога в

возрасте до 35 лет. Учителя со стажем отмечены высокими наградами.

Таким образом, анализ численности качественного состава и движения персонала школы показал, что в большинстве своем педагогический коллектив представлен сотрудниками в возрасте от 30 до 50 лет, преимущественно женщинами. Опыт работы у всех разный, есть как педагоги с опытом, так и молодые специалисты.

В МБОУ «СОШ № 30» существует система найма, отбора, подбора персонала, схожая во многом с данной системой, принятой в иных общеобразовательных организациях. Бывают разные ситуации: либо работодатель ищет сотрудников, либо работники ищут работу (схема представлена на рисунке 10).

Как видно из рисунка 10, и работодатель, и соискатели пользуются одними и теми же каналами для поиска работы (кандидаты) и сотрудников (работодатель). Это повышает шансы соискателя найти идеальное место работы (разумеется, при наличии уникальных EVP) и шансы работодателя найти высокоэффективного сотрудника (при грамотно выстроенной системе отбора, найма персонала и его последующей адаптации обучения).

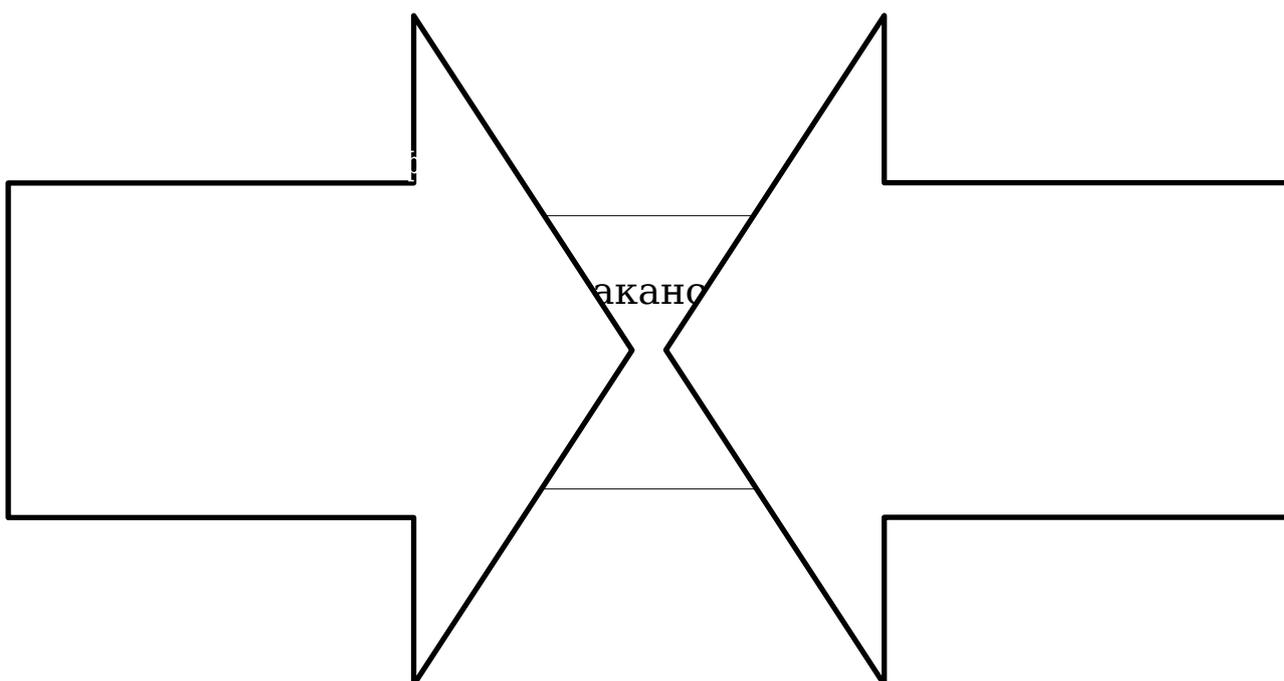


Рисунок 10 – Система подбора, отбора и найма персонала в общеобразовательных учреждениях города

Набирает популярность поиск работы или сотрудников через социальные сети (хотя основным способом поиска кандидатов остаётся правление образования и по делам молодёжи). Некоторые школы выкладывают информацию по свободным вакансиям на различных порталах. Например, на сайте крупнейшей российской компании интернет-рекрутмента «HeadHunter». На данном портале в своё время выставляли вакансии следующие школы Набережных Челнов: МАОУ «СОШ № 38», ГБОУ «Кадетская школа имени Героя Советского Союза Никиты Кайманова», МБОУ «СОШ № 45», некоммерческая организация Н(ч)ЭОУ «Гимназия им. В.В. Давыдова», МБОУ «Лицей-интернат №79».

Разумеется, в школе № 30, учитывая специфику учреждения и подчинения единому алгоритму действий, подбор персонала происходит именно так, как описано выше. Схематично данные действия можно изобразить следующим образом (рисунок 11).

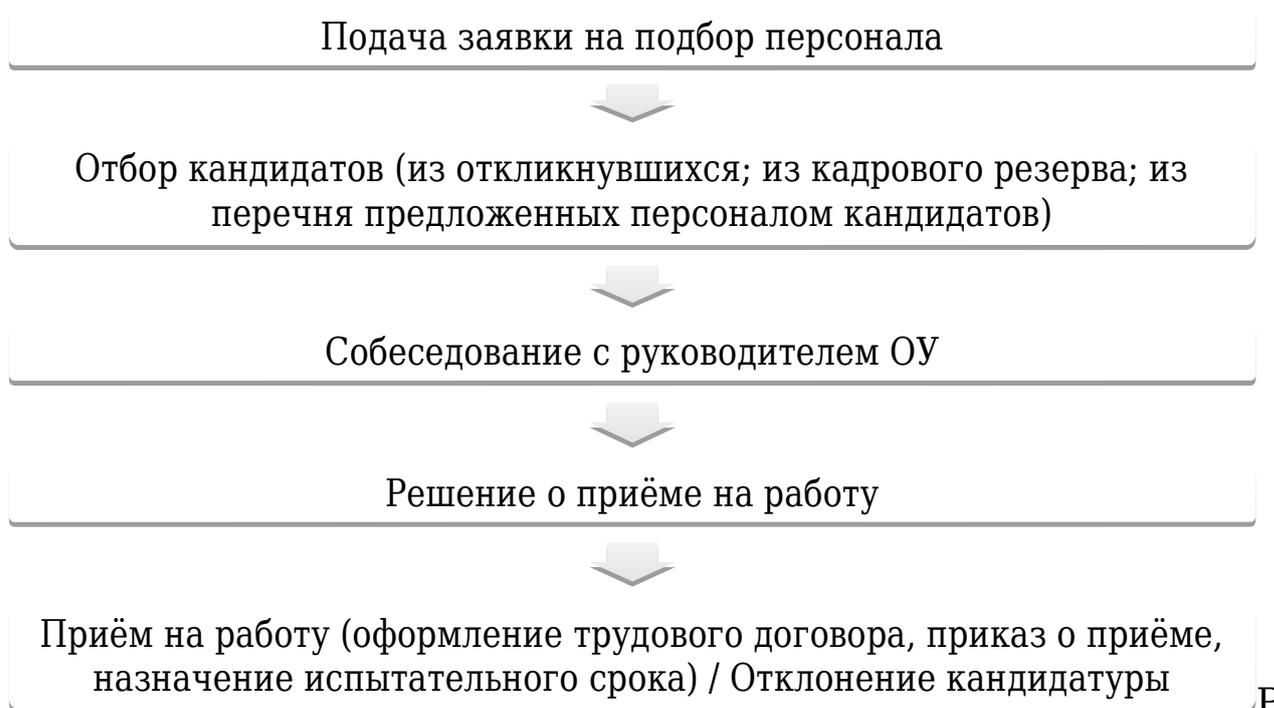


Рисунок 11 – Система подбора персонала в МБОУ «СОШ № 30»

Как видно из рисунка 11, существует строгий алгоритм действий, направленных на подбор и отбор персонала. Разумеется, ко всем кандидатам предъявляются профессиональные требования. Однако особых предпочтений по полу, возрасту, опыту работы в учреждении нет, так как на работу принимают как опытных учителей, так и молодых специалистов.

Эффективному действию системы найма, отбора и подбора персонала МБОУ «СОШ № 30» способствует планирование потребности в персонале. Потребность в персонале зависит от количества обучающихся, от текучести кадров по отдельным предметам, от изменений в системе образования (введение новых предметов, например). То есть существует ряд причин, которые зависят напрямую или косвенно от школы (текучесть кадров, число школьников) и причины, которые можно отнести к макросреде (изменения в системе образования, показатели экономики образования). Все эти факторы должны быть учтены

при формировании и внедрении системы найма, отбора, подбора персонала.

Так, руководство школы, распланировав динамику численности учеников на годы вперед, может спрогнозировать необходимость в увеличении или уменьшении штата сотрудников. Учитывая, что в ближайшие годы в школе ожидается увеличение количества учеников, то и педагогический состав будет расширяться. Этому способствует и введение в программу обучения второго иностранного языка, так как нагрузка у учителей иностранного языка повысится больше, чем у других учителей, то и потребность в новых кадрах по данным направлениям подготовки будет выше.

В школе уже сейчас задумались о новых педагогических кадрах, которые смогли бы вести в школе второй иностранный предмет. Так, были приглашены для прохождения практики студенты Набережночелнинского педагогического института. Практика позволяет оценить уровень будущих выпускников ВУЗов педагогической направленности и решить, кого именно стоит взять на работу. Таким образом, в школе ведётся активная политика по привлечению к работе представителей поколения Z, это значит, и методы их поиска и привлечения должны быть совершенно новыми, в первую очередь, необходимо продумать ценностное предложение работодателя конкретно для данной группы лиц.

Разумеется, для того чтобы практиканты вернулись в школу в качестве работников, необходимо создать для них комфортные условия труда, а также максимально помогать на первых порах. Данная система достаточно хорошо выстроена в 30 школе. Во-первых, многих привлекает тот факт, что это

новая школа, оснащённая по последнему слову техники. Во-вторых, в школе внимательный к сотрудникам руководящий состав, обладающий высоким эмоциональным интеллектом, ценящий своих сотрудников, мотивирующий к личностному и карьерному росту. В-третьих, у людей, попадающих на работу в 30 школу, есть возможность профессионально развиваться и достигать поставленных целей в кругу сплочённого коллектива.

Это всё привлекает кандидатов на замещение вакантных должностей в школу, однако, многие считают, что попасть на работу в новую школу сложнее, чем в уже действующую длительное время. Многие боятся подавать своё резюме, считая, что они недостаточно подготовлены для работы в новой школе или добились не таких высоких результатов, которые предъявляют к соискателям в 30 школе. В любом случае, при устройстве на работу у соискателей есть некоторые сомнения и опасения в отношении себя и своих сил и возможностей, а также в том, что именно на данном месте работы можно реализовать все свои амбиции.

Понять, всё ли устраивает работника в месте работы, а работодателя в работнике помогает испытательный срок. Испытательный срок является неотъемлемой частью процесса замещения свободной вакансии. На этом этапе новый сотрудник окончательно проверяется на предмет соответствия новой должности, совместимости с коллективом и миссией школы.

Установленная норма испытательного срока в школе составляет 3 месяца, по истечении которого и сам работник, и работодатель могут определиться, верный ли выбор они

сделали. В школе не было ни одного случая, когда сотрудник уходил или его увольняли сразу после окончания испытательного срока.

Таким образом, существует ряд особенностей в системе найма, отбора, подбора персонала в образовательных организациях. Если в коммерческих организациях существует специальная служба, департамент или отдел по подбору персонала, то в школе некому заниматься подбором персонала в том объёме, в каком это происходит на предприятиях.

Более того, ответственным за подбор персонала является единственный человек, представляющий в своем лице весь отдел кадров – секретарь-делопроизводитель. И то он исполняет чаще всего вопросы, связанные с оформлением документов при приёме на работу и при увольнении.

Непосредственно набором персонала занимается директор или завучи, но ведь это не специально обученные люди, знающие различные методики проведения собеседований и выявления личностных и профессиональных компетенций. Зато они отлично знают специфику работы не только в системе школьного образования, но и в конкретной школе, что позволяет сформулировать корректные и действительно необходимые требования к кандидатам. Однако помимо требований нужны ещё и грамотно составленные и преподнесённые, эффективно действующие EVP.

Как таковых, EVP нет ни в одной из школ города, хотя часть из них может похвастаться если не сильным брендом, то хотя бы репутацией или неким привлекательным элементом HR-культуры.

Также можно отметить, что для школ не характерно

обращение к кадровым агентствам, так как бюджет школы сильно ограничен. Поэтому роль государственной биржи труда в поиске персонала для школы достаточно высока. Самую роль государственной биржи труда в данном случае выполняет управление образования.

Если же рассматривать систему оплаты труда и мотивации персонала в МБОУ «СОШ №30», то стоит указать, что она строится на основе постановления Кабинета Министров Республики Татарстан от 31.05.2018 года №412 «Об условиях оплаты труда работников государственных образовательных организаций Республики Татарстан» и решения Городского Совета муниципального образования город Набережные Челны Республики Татарстан от 10.08.2018 года №26/8 «Об условиях оплаты труда руководителей и работников муниципальных образовательных организаций и отдельных муниципальных организаций города Набережные Челны».

Заработная плата или же оплата труда работников профессиональных квалификационных групп должностей работников общеобразовательных организаций Республики Татарстан определяется исходя из: должностных окладов, выплаты компенсационного характера и стимулирующих выплат (рисунок 12) [3].

Из рисунка 12 видно, что заработная плата учителя состоит из 3 компонентов. Благодаря компенсирующей и стимулирующей частям размер оплаты труда учителей отличается. Так, учителя, имеющие квалификационную категорию и большой стаж работы зарабатывают больше, нежели молодые специалисты без категории.

Зарботная плата учителей		
Базовый оклад	Компенсирующая часть	Стимулирующие выплаты
Определяется с учетом типовой учебной нагрузки - количества рабочих часов, отведенных на подготовку и проведение занятий, проверку домашних и контрольных работ, организацию внеурочной деятельности	Надбавки, начисляемые за интенсивность труда (замены, совмещение должностей), обучение детей с ограниченными возможностями здоровья, а также выплаты учителям сельских школ, предназначенные для погашения коммунальных платежей	Стимулирующая часть заработной платы начисляется по согласованию с управляющим советом школы из средств собственного фонда ОУ за трудовой стаж, реализацию передового педагогического опыта, демонстрацию учениками высоких образовательных результатов.

Рисунок 12 – Компоненты заработной платы учителя

Например, в МБОУ «СОШ № 30» к компенсирующим выплатам относят такую статью как «Работа в общеобразовательном учреждении». К выплатам стимулирующего характера – оплату классного руководства и выплаты за качество (зависит от количества набранных баллов). То есть у учителей есть возможность влиять на размер собственной заработной платы.

Для того чтобы увеличить свою заработную плату учитель должен повышать свою квалификацию, участвовать в конкурсах и конференциях, профессионально развиваться и развивать своих учеников, показывая высокий результат на олимпиадах различного уровня и экзаменах. За участие во всех мероприятиях профессионального мастерства и подготовку детей, участие в городских и республиканских программах учителям начисляются баллы, которые впоследствии переводятся в денежный эквивалент.

Таким образом, система оплаты труда в МБОУ «СОШ № 30» строго регламентирована законодательством всех уровней. Однако имеется небольшая автономия в области выплат стимулирующего характера.

В МБОУ «СОШ № 30» коллективным договором установлено, что заработная плата выплачивается работнику в следующие сроки: 25 числа каждого месяца поступает авансовый платёж заработной платы в размере, установленном коллективным договором; 10 числа каждого месяца, следующего за расчётным, – окончательный расчёт заработной платы. Оплата труда происходит при помощи безналичного перечисления денежных средств на счёт ОАО «Ак Барс» банка [29, 30].

Что касается мотивации сотрудников, то за образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в обучении и воспитании детей, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в МБОУ «СОШ № 30» применяются следующие поощрения: объявление благодарности с занесением в трудовую книжку, премирование, награждение ценным подарком, награждение Почетной грамотой. За особые заслуги работники Школы представляются в вышестоящие органы для награждения правительственными наградами, установленными для работников народного образования, и присвоения почетных званий.

Вообще в МБОУ «СОШ № 30» хорошо развита система мотивации персонала. Ни один сотрудник, так или иначе проявивший себя, не останется без какого-либо бенефита. Особенностью системы УЧР школы является тот факт, что для

участия в крупных мероприятиях («Учитель года», «Лучший классный руководитель» и иные конкурсы профмастерства) создаются проектные группы.

Для наибольшей эффективности учителей в проектную группу не назначают при помощи авторитарных методов управления. Наоборот, с каждым ведётся индивидуальная беседа, в ходе которой объясняются преимущества участия в проекте. Возможность поучиться у лучших в своём деле методистов, управленцев, коллег-учителей с огромным опытом работы, возможность увидеть этапы конкурса изнутри во многом уже является заманчивой перспективой участия в проектной группе. А в школе это всё подкрепляется и денежным вознаграждением, системой отгулов за переработанные часы.

Конечно, в системе мотивации персонала школы используется множество социально-психологических методов управления, так как бюджет школы сильно ограничен. Так, администрация школы замечает даже самые маленькие успехи, искренне радуется, хвалит и благодарит за успешно проведённое мероприятие и полученный результат.

В школе сплочённый коллектив. Все учителя стараются не подводить директора школы, работают на рейтинг школы и повышение эффективности своей деятельности без принуждения со стороны администрации. Это свидетельствует о грамотно выстроенной и эффективно действующей системе мотивации персонала, а также о том, что главные задачи HR-брендинга, а именно вовлечение и удержание персонала эффективно выполняются в МБОУ «СОШ № 30». А это, как говорилось выше, доказывает, что в школе выстроена система

эмоционального поощрения сотрудников.

Таким образом, система оплаты труда и мотивации в МБОУ «СОШ № 30» достаточно эффективна и приносит хороший результат. Сотрудники мотивированы на улучшение качественных показателей своей работы, стремятся развивать как таланты детей, так и реализовать свои профессиональные амбиции в жизнь.

Система обучения и деловой оценки персонала – важнейший компонент управления человеческими ресурсами. Во всех компаниях с сильным HR-брендом обучение персонала – один из основных пунктов HR-стратегии. Многие работодатели считают, что уровень квалификации, профессиональная этика поведения и компетентность сотрудников – важнейшие факторы успеха и конкурентные преимущества организации. Администрация МБОУ «СОШ № 30» придерживается тех же взглядов.

В соответствии со статьей 49 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Приказом Министерства образования и науки РФ от 7 апреля 2014 г. № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» учителя должны проходить аттестацию педагогических работников в целях подтверждения соответствия занимаемым ими должностям один раз в пять лет [1].

Аттестация проводится аттестационными комиссиями, самостоятельно формируемыми организациями, осуществляющими образовательную деятельность [2]. Основными принципами проведения аттестации являются

коллегиальность, гласность, открытость, обеспечивающие объективное отношение к педагогическим работникам, недопустимость дискриминации при проведении аттестации.

Задачи аттестации приведены на рисунке 13.



Рисунок 13 – Основные задачи аттестации педагогических кадров [2]

Как видно из рисунка 13, аттестация призвана выявить уровень квалификации педагогических кадров и на основе полученных данных выстраивать систему УЧР в рамках страны, региона, города, отдельно взятой школы. За обучение педагогического персонала в школе ответственен завуч по методической работе, который напоминает о сроках аттестации, отправляет педагогов на учёбу, курсы повышения квалификации.

Помимо аттестации педагогических работников учителей могут отправлять на различные форумы, семинары и тренинги. Так, все учителя по графику посещают городские семинары,

проводимые по разным предметным областям, для обмена опытом с другими педагогами. Часто учителя МБОУ «СОШ № 30» сами выступают на семинарах с мастер-классами и инновационными методами преподавания. Стоит признать, последнее особенно воодушевляет педагогов, в то время как принудительное посещение городских семинаров не вызывает позитивных эмоций (качество городских семинаров, разумеется, отличается, среди них встречаются крайне полезные и занимательные мастер-классы).

Таким образом, весь педагогический персонал МБОУ «СОШ № 30» имеет возможность пройти соответствующее обучение. Разумеется, после получения новых знаний, необходимо оценить их. Аттестация является прекрасным индикатором деловой оценки педагогов. Также оценить деятельность учителя помогают открытые уроки, проводимые в рамках какого-либо конкурса, или для родителей учеников, или для непосредственной оценки педагога администрацией (директор школы посещает уроки молодых специалистов после того, как они адаптируются к новым условиям труда).

Таким образом, система обучения и деловой оценки персонала педагогических работников МБОУ «СОШ № 30» достаточно эффективна, позволяет выявить сильные и слабые стороны каждого педагога, демонстрирует потенциал сотрудников, способствует формированию кадрового резерва, а, значит и развитию карьеры персонала.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что система управления человеческими ресурсами в МБОУ «СОШ № 30» достаточно эффективно выстроена, однако это ещё не говорит о сильном и стабильно работающем HR-бренде.

Так, многие учителя, которые могли бы стать частью дружного коллектива школы, даже не задумываются о переходе в МБОУ «СОШ № 30» только из-за твёрдой убеждённости в том, что устроится на работу в новую школу, не имея сколь-нибудь значимых регалий, невозможно.

Более того, есть категория педагогов, которые переходят работать в гимназии города, прельстившись статусом учебного заведения и облегчёнными условиями приёма их детей на учёбу.

Также есть отдельная категория учителей, которые умудряются совмещать работу в разных учреждениях образования, однако, в конечном итоге из-за сильной занятости и загруженности им приходится выбирать какое-то одно место работы, при этом часть преподавателей решает полностью сменить сферу деятельности. Это происходит из-за эмоционального выгорания и физической и моральной усталости. При этом в некоторых случаях школы лишаются ценных кадров. Ситуацию позволит изменить выгодное для данной категории сотрудников EVP и формирование новой стратегии HR-бренда системы образования в целом и HR-брендов учреждений образования в частности.

Поэтому очень важно помнить об эмоциональной мотивации и способах разгрузки работников сферы образования (внутренний HR-брендинг), иначе могут возникнуть проблемы с текучестью и нехваткой кадров. Кстати, о нехватке кадров следует задуматься заранее, спланировав количество педагогов, необходимое в зависимости от демографической ситуации в будущем на определённых позициях.

Также нельзя забывать и про актуальные данные исследований HR-сферы, которые утверждают, что с приходом на рынок труда поколения Z, работодатели, не стремящиеся вкладывать в своих сотрудников время, силы, деньги и знания, стремительно сдают позиции. Это значит, что необходимо держать руку на пульсе и работать над созданием такого HR-бренда, который сможет повысить показатели эффективности учреждения.

### 2.3 Формирование HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны

Как было сказано в первой главе (параграф 1.3), прежде чем выстраивать HR-бренд школы, необходимо разработать и внедрить единую концепцию бренда работодателя системы школьного образования на уровне муниципалитета, в данном случае, города Набережные Челны. Однако до того как формировать новый HR-бренд, необходимо проанализировать уже существующий бренд, даже если его не разрабатывали специально и он не закреплён ни в каких нормативно-правовых актах (особенно в этом случае, так как влиятельно стихийно сложившийся бренд всегда труднее). Это связано с тем, что у системы образования, как у одной из самых востребованных сфер жизнедеятельности, сложился определённый образ, который откладывает отпечаток на репутацию всех учреждений и руководителей данной сферы. То есть HR-бренд есть даже у тех организаций, которые не разрабатывали его специально, более того, в этом случае, он с большой вероятностью будет далёк от позитивного и эффективного бренда работодателя.

В предыдущих параграфах говорилось про систему образования в городе Набережные Челны, и рассматривались основные направления работы с персоналом. В данном параграфе целесообразно рассмотреть существующий HR-бренд системы образования, каким его видят потенциальные соискатели (студенты и выпускники педагогических ВУЗов, люди, получившие в своё время педагогическое образование, но работающие в других сферах, уволенные сотрудники), а также сами работники данной сферы (опытные сотрудники, молодые специалисты).

Однако прежде чем приступать к диагностике текущего состояния HR-бренда, следует определить, чего необходимо добиться в итоге: привлечь лучших соискателей или увеличить мотивацию персонала, или решить иные кадровые вопросы.

Таким образом, нам необходимо ясно понимать цели HR-брендинга. На наш взгляд, одной из наиболее актуальных проблем в сфере школьного образования является нехватка высококвалифицированных кадров и попросту сотрудников, любящих свою работу. Поэтому, при разработке мероприятий по формированию HR-брендинга системы школьного образования, в качестве главной цели нами определена система мер обеспечивающих рост качества персонала учебного заведения.

Рост качества персонала учебного заведения, в свою очередь, поспособствует достижению такой цели школьного образования, как профессиональная ориентация школьников. Во-первых, ученики будут видеть перед собой профессионалов своего дела, что заинтересует их попробовать себя в качестве учителей. Во-вторых, высокий уровень качества образования

самых педагогов поможет сформировать единый Центр профессиональной ориентации школьников и выстроить успешную работу Центра.

В зависимости от цели внедрения HR-бренда зависит, какие KPI (ключевые показатели эффективности) будут использоваться для оценки результатов деятельности. Исходя из данных, изложенных в предыдущих параграфах, можно выделить следующие проблемы в HR-сфере системы образования, которые можно будет решить при помощи HR-бренда:

1) сложившееся мнение о том, что попасть на работу в гимназии, лицеи, новые школы можно только с помощью связей или если ты первоклассный специалист;

2) низкий авторитет и престиж профессии учителя;

3) отсутствие эффективной системы мотивации (материальной и, что самое главное, эмоциональной);

4) устаревшие методы привлечения, вовлечения и удержания персонала, не ориентированные на запросы поколения Z;

5) переманивание специалистов таких дисциплин, как математика, биология, химия, физика, информатика вследствие нехватки специалистов;

6) отсутствие разработанных и эффективно внедрённых, приносящих результат EVP;

7) нехватка специалистов на фоне старения кадров (молодые специалисты увольняются в течение 1-3 лет работы в школе, учителя в возрасте всё чаще предпочитают выходить на пенсию).

Таким образом, целью создания HR-бренда системы

школьного образования являются привлечение и вовлечение в работу лучших педагогических кадров, а также мотивация к эффективной деятельности персонала.

Учитывая, что на уровне муниципалитетов должна быть выстроена единая стратегия системы HR-бренда в системе образования, то технология формирования HR-бренда, схематично изображённая на рисунке 5 (параграф 1.1), проходя три основные стадии, будет включать в себя компоненты, которые характерны для сферы образования (рисунок 14).

Оценка существующего положения вещей в сфере HR системы образования, принципов и ценностей данной сферы путём интервью с муниципальными служащими, управленцами и администрациями школ, анализа коммуникаций и документации.

Оценка отношения сотрудников сферы образования и соискателей к текущему состоянию HR-бренда путём создания фокус-групп, опросов, анкетирования (можно в on-line режиме: google-формы, Туреform, Formhub, Podio и другие).

Анализ конкурентной среды путём изучения открытых источников, бесед с администрациями школ других городов.

Оценка социальных сетей - официального сайта управления образования, сайта школы на наличие страницы (вкладки) работодателя с подробной информацией об основных положениях HR-бренда системы образования, с делением на целевые группы и прописанными EVP для них, списком вакансий, актуальными тенденциями в сфере образования и т.д.

Оценка, анализ и планирование потребности в кадрах.

Разработка ценностных предложений работодателя (EVP) с опорой на определённые целевые аудитории: молодые специалисты, опытные преподаватели, совместители, выпускники ВУЗов, школьники.

Разработка концепции, стратегии, креатива и дизайна HR-бренда (HR-брендбук, копирайт слоганов и текстов).

План продвижения HR-бренда системы образования (HR-практики,

Анализ каналов коммуникации, выбор способов продвижения внешнего и внутреннего HR-бренда.

Коммуникационная кампания (карьерный сайт системы образования, официальные сайты управления образования, школ и ВУЗов, социальные сети (неформальные страницы учреждений и администрации), of-line мероприятия - дни открытых дверей, программы стажировок, гранты, розыгрыши, teach meet и т.д.).

Оценка эффективности выбранных каналов коммуникации.

#### Рисунок 14 – Технология формирования HR-бренда системы школьного образования

Мнение потенциальных соискателей позволит сделать определённые выводы о внешнем HR-бренде системы образования, мнение работников данной сферы - о внутреннем HR-бренде. С целью сбора и анализа мнения потенциальных соискателей была сформирована анкета, и проведён опрос

среди студентов Елабужского института Казанского (Приволжского) Федерального Университета.

Анкета:

1. Оцените привлекательность сферы школьного образования по 9-бальной шкале по следующим показателям, где 9 – «наиболее важно», 1 – «наименее важно»:

– надёжность работы в системе школьного образования (уверенность в завтрашнем дне);

– удовлетворённость уровнем оплаты труда;

– профессионализм сотрудников системы школьного образования;

– соблюдение законности и честности по отношению к сотрудникам;

– удовлетворённость условиями труда;

– социальные гарантии;

– престижность работы в системе школьного образования;

– перспективы развития профессионального и карьерного роста;

– лояльность к руководству.

2. Основные факторы, удерживающие вас в системе школьного образования (выберете три фактора):

– стабильность;

– карьерный рост;

– заработная плата;

– коллектив;

– престиж;

– социальные гарантии (в том числе социальная ипотека);

– самореализация;

– грамотное руководство;

- близкое расположение к дому;
- возможность повышать свой профессиональный уровень.

3. Что мешает максимальной самореализации:

- нехватка времени (много бумажной работы);
- отсутствие материальной мотивации;
- отсутствие нематериальной мотивации;
- безграмотность руководства;
- нежелание повышать свою квалификацию;
- невозможность проявлять инициативу;
- неконструктивные отношения с коллегами / руководством / учениками / родителями;
- низко развитые каналы коммуникации (отсутствие связей с иными учреждениями образования);
- неквалифицированные сотрудники;
- низкие результаты работы системы образования.

4. Что бы вы хотели изменить в системе школьного образования для привлечения, удержания и вовлечения в работу кадров (необходимо указать свои идеи)? Можно ли это изменить (да или нет)?

5. Готовы ли вы рекомендовать сферу образования или конкретно ваш учреждение своим друзьям (знакомым) в качестве места работы? Ответьте да или нет.

В опросе приняли участие 50 студентов Елабужского института Казанского (Приволжского) Федерального Университета и 50 сотрудников учреждений образования города Набережные Челны. Ниже приведены результаты проведённого исследования (рисунки 15-19, таблица 8). Для удобства в рисунках 15-16 использованы условные обозначения: 1 - надёжность работы в системе школьного

образования (уверенность в завтрашнем дне), 2 – удовлетворённость уровнем оплаты труда, 3 – профессионализм сотрудников системы школьного образования, 4 – соблюдение законности и честности по отношению к сотрудникам; 5 – удовлетворённость условиями труда, 6 – социальные гарантии; 7 – престижность работы в системе школьного образования, 8 – перспективы развития профессионального и карьерного роста; 9 – лояльность к руководству.

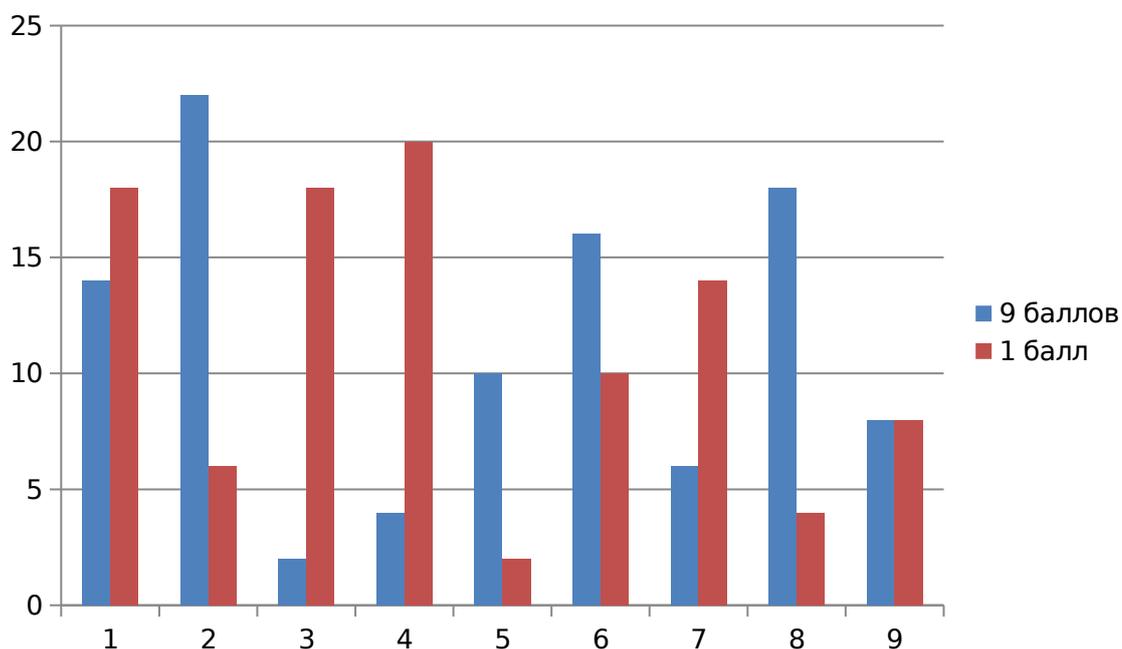


Рисунок 15 – Результаты опроса респондентов среди соискателей по первому вопросу

Для наибольшей наглядности результатов исследования для расчёта использовались ответы, являющиеся наиболее приоритетными (9 баллов) и наименее важными (1 балл). Анализ выявил, что для респондентов среди соискателей наибольший интерес представляют такие показатели, как «удовлетворённость уровнем оплаты труда» (22 %), «перспективы развития профессионального и карьерного роста» (18 %). В это же время, наименьший интерес представляют такие показатели, как «соблюдение законности

и честности по отношению к сотрудникам» (20 %) и «профессионализм сотрудников системы школьного образования» и «надёжность работы в системе школьного образования» (по 18 %).

Если рассматривать ответы на этот же вопрос среди сотрудников сферы школьного образования города Набережные Челны, то ситуация выглядит следующим образом:

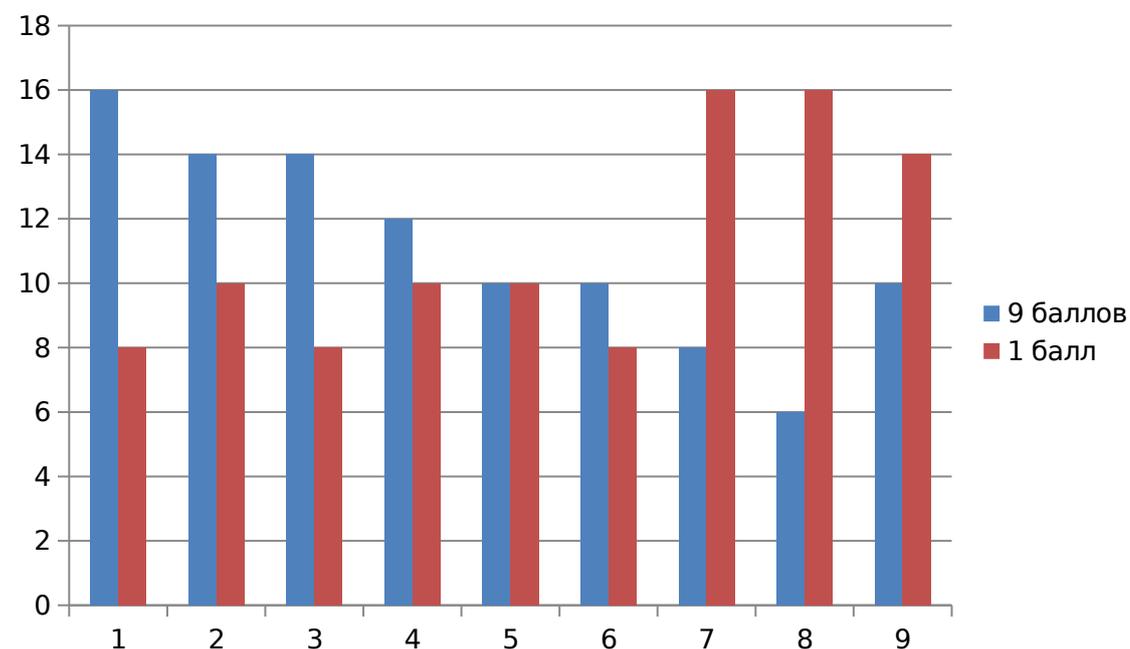


Рисунок 16 – Результаты опроса респондентов среди работников системы школьного образования по первому вопросу

Как видно из рисунка 16, результаты опроса респондентов среди работников системы школьного образования отличаются от результатов опроса анкетированных среди соискателей. Так, наиболее привлекательным фактором для привлечения, удержания и вовлечения в работу сотрудники считают «надёжность работы в системе школьного образования» (16 %), «удовлетворённость уровнем оплаты труда» и «профессионализм сотрудников системы школьного образования».

образования» (по 14 %). При этом такие показатели, как «престижность работы в системе школьного образования», «перспективы развития профессионального и карьерного роста» (по 16 %); «лояльность к руководству» (14 %), являются менее привлекательными для работников сферы образования.

Таким образом, данные рисунков 15 и 16 показывают, что для разных целевых аудиторий ценными являются разные факторы. Для студентов, которые рассматривались в качестве соискателей, такие важные для работников сферы образования факторы, как надёжность, профессионализм коллег и соблюдение законности, являются незначительными. При этом удовлетворённость условиями труда показал себя как стабильно важный фактор для всех целевых аудиторий.

На второй вопрос анкетирования респонденты среди соискателей выбрали наибольшее количество раз такие ответы, как «карьерный рост» (31 %), «зарботная плата» (26 %) и «самореализация» (23 %). При этом удалённость от дома для респондентов-выпускников ВУЗов явилась незначительным фактором.

На этот же вопрос респонденты среди сотрудников сферы школьного образования ответили следующим образом: для 36 процентов респондентов удерживающим фактором выступает «зарботная плата», ещё для 25 процентов – «социальные гарантии» и «грамотное руководство», а для 23 процентов – стабильность. Исходя из этих данных, можно сделать вывод о том, что удерживающим фактором для работников и соискателей являются разные показатели. Поэтому выстраивать стратегии внешнего и внутреннего HR-брендов необходимо с учётом предпочтений целевых аудиторий.

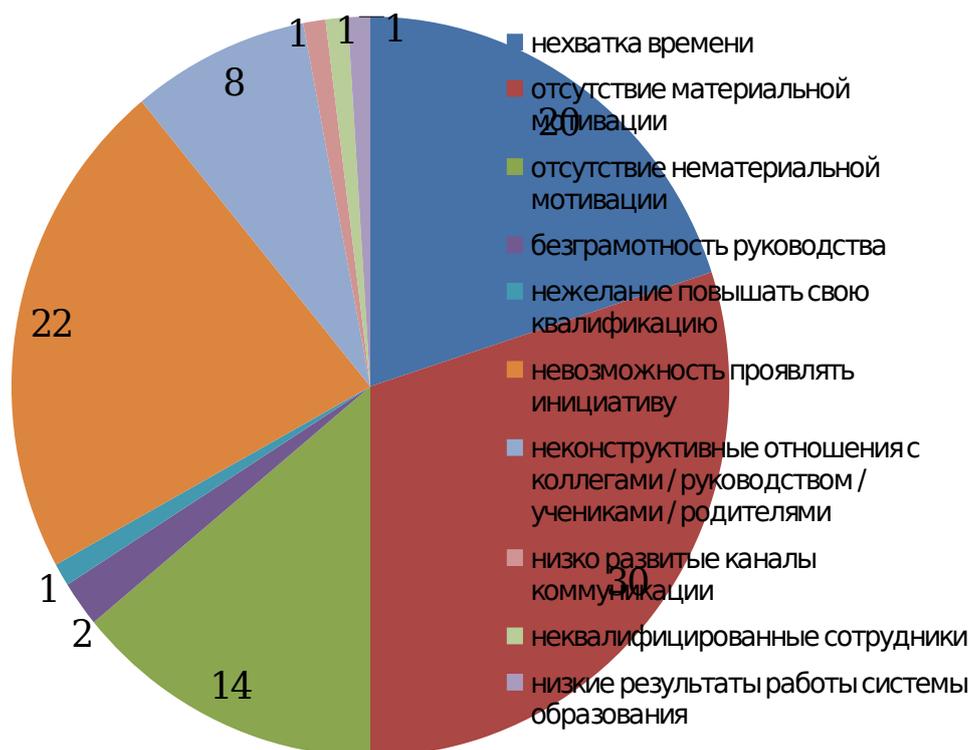


Рисунок 17 – Результаты ответов на третий вопрос анкетирования респондентов среди соискателей

Как видно из рисунка 17, максимальной самореализации респондентов среди соискателей могут помешать такие факторы, как «отсутствие материальной мотивации» и «невозможность проявлять инициативу», в то время как «неразвитые каналы коммуникации» и «нежелание повышать свою квалификацию» не являются факторами, которые способны тормозить самореализацию респондентов. Это вполне объясняется возрастом анкетлируемых и их уверенностью том, что выстроить необходимые коммуникации они смогут самостоятельно. Равно как и желание учиться у них не уменьшается (люди, относящиеся к поколению Y, ратуют за непрерывное образование в течение жизни).

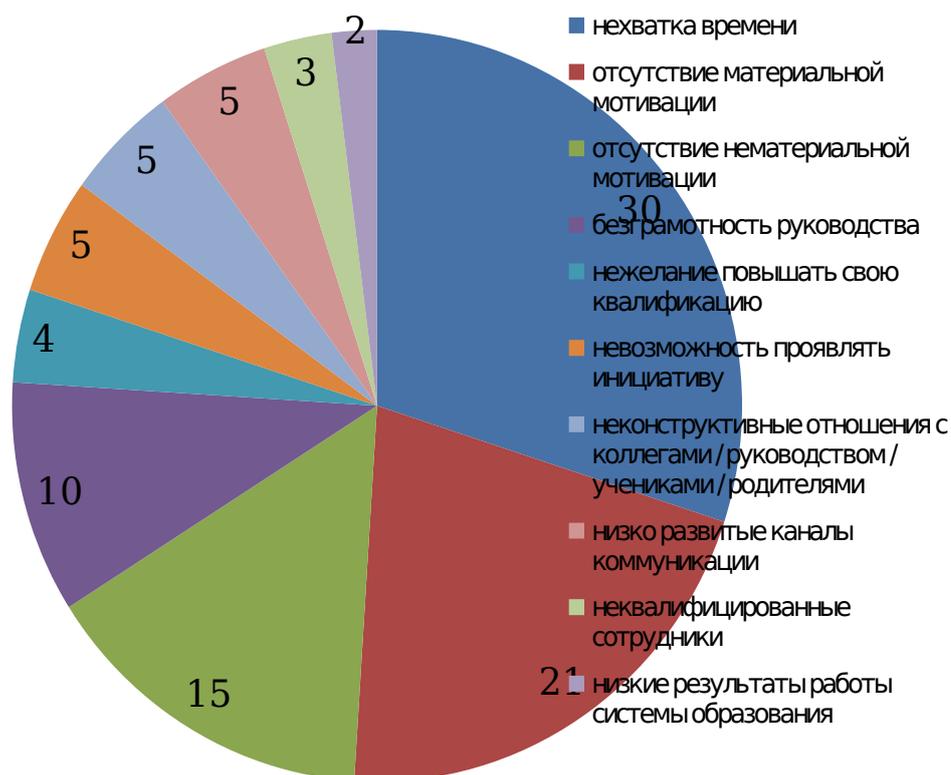


Рисунок 18 – Результаты ответов на третий вопрос анкетирования респондентов среди работников сферы образования

Как видно из таблицы 18, результаты ответов респондентов среди работников сферы образования значительно отличаются от ответов анкетизируемых среди соискателей, хотя такие показатели, как «нехватка времени» и «отсутствие материальной мотивации» отметили и те, и другие.

В таблице 8 можно ознакомиться с основными идеями, предложенными респондентами в качестве мер по привлечению, удержанию и вовлечению в работу кадров (4 вопрос опроса):

Таблица 8 – Идеи, предложенные респондентами в качестве мер по привлечению, удержанию и вовлечению в работу кадров

Идеи респондентов среди соискателей	Идеи респондентов среди работников сферы образования
Предоставлять бесплатное жилье молодым специалистам, особенно иногородним	Предоставлять жилье иногородним учителям

Пересмотреть нормативно-правовую базу в области защиты прав учителя	Курсы для работающих учителей, которые приносят практическую пользу
Работать над повышением престижности профессии учителя	Уровень заработной платы не менее 30 тысяч за ставку (18 часов)
Достойная заработная плата для молодых специалистов	Оптимизировать систему оплаты труда
Менять систему образования полностью	Уменьшить количество бумажной работы
Курсы молодого специалиста	Прописать точно обязанности в трудовом договоре
Толерантное отношение коллег и руководства (зачастую молодых специалистов загружают работой, не относящейся к прямым обязанностям, в то время как опытных работников освобождают от выполнения данной работы)	Изменить правила получения квалификационной категории, так как молодые специалисты не могут аттестоваться, то есть заранее лишены доплаты.
Целевой набор, грантовая или стипендиальная поддержка от школы, в которую после окончания ВУЗа пойдёт работать определённый специалист	Оптимизировать систему наставничества на общегородском уровне
	Готовить учителей, способных работать в современных реалиях

Как видно из таблицы 8, некоторые предложения соискателей и работников совпадают (например, предоставление жилья). Это значит, что при составлении HR-бренда системы школьного образования можно разработать такие EVP, которые будут удовлетворять запросам всех целевых аудиторий (по крайней мере, таких категорий, как студенты и молодые специалисты).

Ответы респондентов на вопрос «Готовы ли вы рекомендовать сферу образования или конкретно ваш учебное заведение своим друзьям (знакомым) в качестве места работы» представлены на рисунке 19. Как видно из рисунка 19, мнения респондентов среди работников сферы образования поделились поровну. А вот среди анкетированных соискателей появилась категория людей, которые затруднились с ответом.

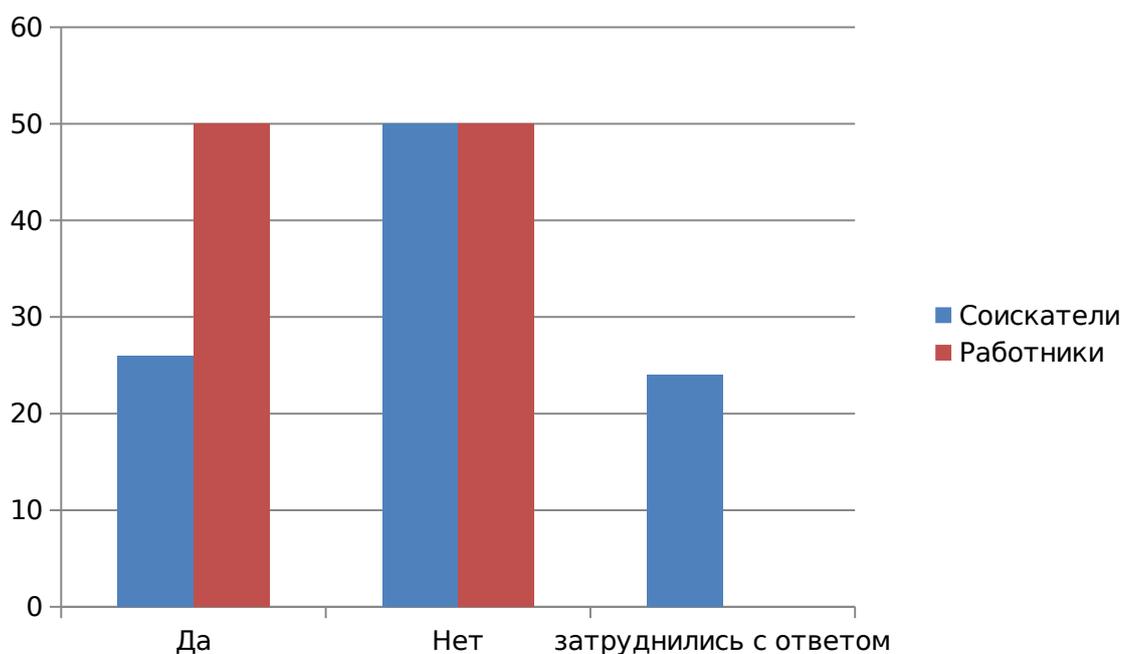


Рисунок 19 – Результаты ответов на 5 вопрос анкетирования

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что мнения о существующем HR-бренде разделились. Есть как положительные моменты, так и отрицательные. Так, работниками системы школьного образования отмечается надёжность, стабильность работы в данной сфере, что удерживает их от перехода в иные сферы. Условия труда для большинства опрошенных также являются оптимальными. Однако при этом респондентами отмечаются непрестижность профессии учителя, низкая заработная плата и большая загруженность бумажной работой.

Таким образом, при совершенствовании HR-бренда необходимо делать упор на позитивных моментах и решать негативные стороны, разрабатывая вдобавок к существующим EVP новые, которые заинтересуют большое количество целевых аудиторий. Итак, для улучшения HR-бренда и повышения его привлекательности в глазах разных целевых групп необходимо разработать стратегию HR-брендинга системы школьного образования города Набережные Челны, а также стратегию его

продвижения.

### 3 Особенности формирования стратегии HR-брендинга в системе школьного образования города Набережные Челны

#### 3.1 Целевая аудитория и проблемные зоны HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны

В ходе проведённого исследования были выявлены сильные и слабые стороны внешнего и внутреннего HR-бренда системы школьного образования (рисунок 20).

Сильные стороны:

- социальные гарантии;
- количество отпускных дней;
- стабильность, надёжность работы в системе школьного образования;
- график работы.

Слабые стороны:

- убеждённость соискателей в том, что в новые школы, а также в гимназии или лицеи можно устроится только по знакомству или если ты высококлассный специалист ;
- переманивание специалистов;
- неудовлетворённость уровнем оплаты труда;
- непрестижность работы в системе школьного образования;
- отсутствие материальной мотивации

Сильные стороны:

- надёжность работы в системе школьного образования;
- социальные гарантии;
- самореализация;
- возможность профессионального роста.

Слабые стороны

- неудовлетворённость уровнем оплаты труда;
- низкая лояльность к руководству;
- отсутствие материальной мотивации;
- большая загруженность бумажной работой;
- мало возможностей для карьерного роста.

Рисунок 20 – Сильные и слабые стороны внешнего и внутреннего HR-бренда системы школьного образования

Представленные выше проблемные зоны в последующем, при неправильно выстроенной политике в сфере HR, могут привести к таким последствиям, как:

- старение кадров (молодёжь не хочет идти в учителя, выпускники педагогических ВУЗов не идут работать в школы, молодые специалисты, проработав 1-3 года уходят в другие сферы);

- уменьшение и дефицит кадров, тем более высококвалифицированных (дефицит кадров уже ощущается на некоторых позициях);

- снижение и так низкого престижа профессии учитель.

Все эти угрозы, так или иначе, повлияют на качество образования в школьных учреждениях, мотивацию к обучению школьников и в итоге к изживанию системы образования как института. Так, сфера образования перестанет выполнять свою исключительную функцию эффективно и качественно. Другими словами, сфера образования не сможет воспроизвести высококвалифицированные кадры для дальнейшего развития самой системы.

Обозначенные на рисунке 20 проблемные зоны (слабые стороны HR-бренда системы школьного образования) волнуют разные целевые аудитории. И это не просто соискатели и работники сферы образования. В качестве целевых аудиторий в системе образования можно выделить:

- студенты – целевая аудитория внешнего HR-бренда;
- школьники – целевая аудитория внутреннего HR-бренда;
- молодые специалисты – целевая аудитория и внешнего, и внутреннего HR-бренда;
- опытные сотрудники – целевая аудитория и внешнего, и

внутреннего HR-бренда;

- мужчины – целевая аудитория и внешнего, и внутреннего HR-бренда;

- женщины – целевая аудитория и внешнего, и внутреннего HR-бренда;

- люди с ограниченными возможностями здоровья.

Однако, несмотря на весь существующий перечень проблем, сильные стороны HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны позволяют выделить и ряд возможностей, таких, как:

- формирование кадрового резерва из числа работающих в системе школьного образования перспективных учителей, а также выпускников педагогических высших учебных заведений, проявивших себя в учёбе прилежными и талантливymi;

- оказание грантовой или стипендиальной поддержки студентов высших учебных заведений педагогической направленности с целью привлечения их на работу в учреждения системы школьного образования;

- разработка системы KPI в сфере школьного образования. В начале года определяются определённые показатели эффективности деятельности учителей, исходя из достижения которых педагог самостоятельно может выбрать интересующий его пакет привилегий;

- формирование корпоративной культуры сферы школьного образования;

- внедрение программы трудоустройства и обучения для людей с ограниченными возможностями здоровья (принятие на работу людей с ограниченными возможностями здоровья,

которые смогут при помощи обучающих платформ вести уроки онлайн для детей на домашнем обучении и детей с ОВЗ);

- внедрение «политики чистого стола» – автоматизация рутинной бумажной работы учителей путём перехода на электронный документооборот (электронное образование, программные продукты Microsoft Office, Google-формы, мобильные приложения, электронные формы учебников, обучающие платформы, CRM-система, которую можно легко увязать с системой KPI).

Данные возможности позволят разработать систему мероприятий по повышению привлекательности существующего HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны для всех целевых аудиторий.

Для создания действительно эффективного HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны необходимо учесть мнение самих целевых групп. Так, в параграфе 2.3 данной работы приведены идеи основных целевых групп по повышению привлекательности профессии учителя для каждой из них. Данные идеи наравне с представленными выше возможностями можно рассматривать в качестве мероприятий при разработке концепции HR-бренда системы школьного образования.

Предполагается, что реализация данных мероприятий приведёт к следующим результатам:

1) во внутреннем HR-бренде системы школьного образования (для таких целевых групп, как молодые специалисты, опытные сотрудники, школьники, мужчины, женщины):

- повышение материальной мотивации персонала и

достойная оплата труда;

- повышение лояльности к руководству и приверженности системе школьного образования (и определённой школе как части системы);

- расширение возможностей для профессионального и карьерного роста.

2) во внешнем HR-бренде системы школьного образования (для студентов, молодых специалистов, опытных сотрудников, мужчины, женщины, люди с ограниченными возможностями здоровья):

- облегчение коммуникации между структурными подразделениями системы школьного образования и работниками учреждений образования;

- повышение материальной мотивации персонала и достойная оплата труда;

- повышение престижа профессии учителя.

Предполагая, какого результата необходимо добиться во внешнем и внутреннем HR-брендах для создания единого эффективного HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны, а также располагая сведениями о целевых аудиториях и проблемных зонах системы школьного образования в сфере HR, можно сформировать индивидуальные и оригинальные ценностные предложения работодателя. Это позволит выделиться системе школьного образования города Набережные Челны на фоне иных идентичных систем и стать родоначальником экологичного и рационального подхода в формировании сплочённого коллектива, работающего на благо системы и во исполнение своих потребностей.

Для разработки ценностных предложений работодателя

необходимо предложить каждой целевой аудитории некий HR-продукт, который будет отличаться от идентичных продуктов тем, что он полностью перекрывает своей ценностью проблемную зону аудитории (таблица 9).

Таблица 9 – Ценностные предложения работодателя, интересные для определённых целевых аудиторий

Целевая аудитория	Проблемная зона	EVP
1	2	3
студенты	отсутствие материальной мотивации	система KPI
	непрестижность работы в системе школьного образования	корпоративная культура системы школьного образования; грантовая или стипендиальная поддержка
школьники	отсутствие материальной мотивации	система KPI
	мало возможностей для карьерного роста	программа профориентации «Подрастающий кадровый резерв»
	непрестижность работы в системе школьного образования	корпоративная культура системы школьного образования;
опытные сотрудники	неудовлетворённость уровнем оплаты труда	система KPI
	низкая лояльность к руководству	корпоративная культура
	отсутствие материальной мотивации	система KPI
	большая загруженность бумажной работой	политика чистого стола
молодые специалисты	неудовлетворённость уровнем оплаты труда	система KPI
	отсутствие материальной мотивации	система KPI
	большая загруженность бумажной работой	политика чистого стола
	мало возможностей для карьерного роста	кадровый резерв
	непрестижность работы в системе школьного образования	корпоративная культура;

		грантовая поддержка
	убежденность соискателей в том, что в новые школы, а также в гимназии или лицеи можно устроиться только по знакомству или если ты высококлассный специалист	кадровый резерв

Продолжение таблицы 9

1	2	3
мужчины	неудовлетворённость уровнем оплаты труда	система KPI
	низкая лояльность к руководству (в зависимости от стажа работы)	корпоративная культура
	отсутствие материальной мотивации	система KPI
	большая загруженность бумажной работой	политика чистого стола
	мало возможностей для карьерного роста (в зависимости от стажа работы)	кадровый резерв
женщины	низкая лояльность к руководству (в зависимости от стажа работы)	корпоративная культура
	большая загруженность бумажной работой	политика чистого стола
	отсутствие нематериальной мотивации	система KPI корпоративная культура
	мало возможностей для карьерного роста (в зависимости от стажа работы)	кадровый резерв
люди с ограниченными возможностями и здоровья	неудовлетворённость уровнем оплаты труда	система KPI
	отсутствие материальной мотивации	система KPI
	большая загруженность бумажной работой	политика чистого стола

Как видно из таблицы 9, некоторые проблемные зоны касаются сразу нескольких целевых аудиторий, что позволяет разработать такие ценностные предложения работодателей, которые удовлетворяли бы сразу нескольким целевым аудиториям.

Таким образом, из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что HR-система сферы школьного образования

имеет ряд проблемных зон, которые так или иначе затрагивают интересы тех или иных целевых аудиторий. Привлечь внимание целевых аудиторий система школьного образования может путём внедрения уникальных EVP, которые явятся основой для концепции HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны.

### 3.2 Концепция HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны

Как было сказано в предыдущих параграфах, HR-брендинг системы школьного образования представляет собой совокупность определённых мер и мероприятий, проводимых совместными усилиями школ и местных органов власти с привлечением представителей педагогических ВУЗов, по созданию привлекательного для сотрудников и соискателей из разных целевых групп имиджа работодателя, при котором привлечение, удержание и вовлечение работников будет увеличивать эффективность деятельности учреждения.

Другими словами, основными задачами построения HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны выступают привлечение, удержание и вовлечение в работу педагогических специалистов с целью повышения эффективности деятельности учреждений школьного образования. Разумеется, все перечисленные выше задачи HR-брендинга очень важны, однако необходимо определиться какая из задач является актуальной непосредственно для системы школьного образования города Набережные Челны в настоящее время.

Учитывая тот факт, что внедрение единой стратегии HR-

бренда необходимо начинать с разработки внутреннего бренда работодателя, то в качестве приоритетной задачи следует рассматривать удержание персонала. В рамках данной задачи целесообразно рассматривать несколько направлений деятельности:

- удержание высококвалифицированных кадров;
- удержание молодых специалистов.

Данные две категории работников – высококвалифицированные сотрудники и молодые специалисты – нуждаются в разной мотивации. В рамках данного исследования для создания более ясной концепции HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны предлагается рассмотреть задачу удержания от перехода в иные сферы деятельности именно молодых специалистов. Это целесообразно, так как в Набережных Челнах наблюдается старение педагогических кадров. Уже ощущается острая нехватка учителей физики, химии, биологии, математики. При этом на данных позициях работают преимущественно учителя, старше 40 лет. А вот молодёжь с большим нежеланием идёт учиться на данные специальности. Поэтому важно развивать систему мотивации молодых специалистов, при этом готовя их к реалиям современной системы образования.

В таблице 10 можно ознакомиться с существующей и предлагаемой системой мотивации молодых специалистов сферы образования.

Таблица 10 – Предложения по улучшению системы мотивации молодых специалистов

Существующая система мотивации	Дополнения к существующей системе мотивации
Грантовая поддержка учителей	Изменение правил получения квалификационной категории, так

	как молодые специалисты не могут аттестоваться, то есть заранее лишены доплаты
Социальные гарантии	Обмен опытом с зарубежными коллегами
Премирование	Предоставление жилья иногородним
Общественное признание (грамоты, благодарственные письма, доски почётов)	Система KPI
	Внедрение политики «чистого стола»
	Изменение имиджа учителя посредством его популяризации в социальных сетях и СМИ

Таким образом, расширение системы мотивации персонала поспособствует решению задачи удержания молодых специалистов от перехода в иные сферы деятельности.

Разработанная в рамках удержания персонала от перехода в другие сферы деятельности система мотивации косвенно окажет своё влияние и на другие задачи внедрения HR-бренда, а именно на привлечение персонала и вовлечение его в работу.

Привлечение персонала не менее важная задача для города Набережные Челны, так как связана с той же проблемой – с проблемой старения кадров. Приходящие на работу в учреждения образования выпускники высших учебных заведения педагогической направленности сталкиваются с реальным положением дел в системе школьного образования.

Отсутствие авторитета учителя, негативное отношение родителей как к педагогическому персоналу, так и к системе в целом, гиперопека детей, не мыслящих жизни без интернета и соцсетей, немотивированных на получение знаний, умений и навыков, количество сопутствующей преподавательской деятельности бумажной и воспитательной работы, перекладывание ответственности за ряд задач на плечи

молодого специалиста полностью разрушают представление вчерашних студентов о системе образования как социальном институте, которое им представили в институте.

Подобное разрушение иллюзий и нежелание выходить из зоны комфорта приводят к тому, что молодой специалист, проучившись 5 лет в педагогическом ВУЗе, уходит из школы в другие сферы деятельности через 1-3 месяца работы. Поэтому так важно (и то подтверждает проведённое автором данной работы анкетирование, результаты которого представлены в параграфе 2.3) готовить студентов педагогических ВУЗов к реальному положению вещей.

Этому может способствовать кооперация и сотрудничество школ и высших учебных заведений. Студенты получают возможность оценить на себе особенности условий труда в учреждениях образования (существующая практика не даёт должного представления), а работодатели – привлечь к работе специалистов, не обременённых вузовскими представлениями о работе в школе.

Более того, подобная кооперация позволит отсеять тех студентов, которые поступили учиться в педагогический ВУЗ лишь для того, чтобы куда-либо поступить, и выделить тех, кто действительно может стать высококлассным специалистом. Это создаст конкуренцию на рынке труда за таких специалистов, и они смогут выбрать для себя наиболее привлекательные условия труда (а это всегда субъективная оценка каждого). Это и есть грамотно выстроенная система привлечения педагогических кадров, рассмотренная на примере молодых специалистов. Разумеется, привлечение опытных, высококвалифицированных специалистов потребует несколько

иных методов. Однако, как обговаривалось выше, в рамках данного исследования рассматривается создание HR-бренда именно для целевой аудитории, именуемой молодыми специалистами.

Если же рассматривать формирование стратегии HR-бренда для решения задачи вовлечения персонала в работу, то следует указать, что, если для удержания персонала достаточно материальных факторов (заработная плата, социальные гарантии, жильё), то для вовлечения персонала необходима эмоциональная мотивация – самореализация, возможность проявлять инициативу, карьерный и профессиональный рост, интересные цели и задачи деятельности.

В плане эмоциональной мотивации трудно спрогнозировать единое направление, так как потребности людей в данном аспекте могут кардинально различаться. Кому-то будет достаточно словесно похвалы, кто-то обрадуется грамоте или благодарственному письму, а для кого-то улыбки благодарных учеников будут самой мощной мотивацией к дальнейшему развитию в рамках системы образования.

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать актуальные для целевой группы «молодые специалисты» задачи в области создания позитивной концепции HR-бренда системы школьного образования. К данным задачам относят:

- повышение привлекательности профессии учителя в глазах потенциальных соискателей – школьников, студентов и выпускников педагогических ВУЗов, молодых специалистов;
- разработка системы KPI в сфере школьного образования;
- формирование кадрового резерва и «подрастающего

кадрового резерва»;

- совершенствование корпоративной культуры системы школьного образования;

- внедрение политики «чистого стола», автоматизация «бумажной» работы и переход на электронный документооборот.

Предполагается, что данные задачи будут актуальны в течение ближайших трёх лет. В течение этого времени, а также по его прошествии необходимо периодически оценивать эффективность данных мер. Говоря об оценке эффективности, мы исходим из используемых в данной диссертации терминологии. Прежде всего, HR-брендинг выступает в роли качественной оценки деятельности компании (с. 10 Диссертации). В свою очередь, имеется прямая связь между качеством персонала организации и эффективностью ее деятельности.

В нашем случае рассматривается эффективность деятельности средней школы, конечным результатом деятельности которой является уровень подготовки школьников, эффективность их социализации, определение профессиональных ориентаций и заложенные в школьника культурно-нравственные ориентиры. Поэтому формирование HR-брендинга можно рассматривать как важную составную часть социально-экономического развития города, обеспечивающую качество трудовых ресурсов, а не только достижение формальных показателей успеваемости и баллов ЕГЭ.

В качестве одного из инструментов HR-брендинга для увеличения высоко квалифицированных кадров и их сохранения

от перехода в иные сферы деятельности предлагается разработать и использовать систему оценки профессиональной ориентации школьника. Речь идет об использовании различных тестов, опросов и других способах психологической оценки склонности школьника к какой либо деятельности, например, образование, здравоохранение, строительство и т.п.

Подобная система тестирования школьников широко применяется в зарубежных странах, где она, как правило, именуется термином «карьерная аттестация». В первую очередь, в этом выделяется Франция и Япония, где подобная работа со школьниками ведется с начальных классов. В странах Северной Америки – США и Канаде эта работа проводится в старших классах. В Финляндии сформирована широкая инфраструктура поддержки для профессионального самоопределения школьника, например, уже в восьмом классе к консультациям для школьников подключаются работодатели и кадровые службы. Координацию работы ведет министерство образования Финляндии, которое ежегодно готовит соответствующий доклад [33].

По результатам исследований для каждого школьника может быть рекомендована определенная сфера деятельности в будущем, в том числе и сфера школьного образования. Выявление у школьника склонности к деятельности в сфере образования будет означать, что этому школьнику в будущем будет психологически и морально более комфортно работать в этой сфере, так как это соответствует типу личности этого человека.

Для организации этой деятельности по разработке HR-брендинга в системе школьного образования города

Набережные Челны, предлагается сформировать Центр профессиональной ориентации школьников. Местом базирования предлагается сделать Набережночелнинский государственный педагогический университет, в котором сформирована неплохая команда опытных психологов и социологов – специалистов по работе со школьниками. На начальном этапе этот Центр должен будет разработать универсальную компьютерную оболочку с необходимым инструментарием исследования, которая потом будет установлена в компьютерные классы школ города.

Таким образом, необходимо выстраивать инфраструктурное обеспечение системы выявления профессиональных склонностей. Кроме компьютерных тестов, это должны быть и беседы с психологом, проведение профориентационных мероприятий, а родители школьника должны также иметь доступ к результатам исследований. При окончании средней школы, школьник должен получить не только аттестат, но и документ, в котором зафиксированы его профессиональные склонности.

Это достаточно сложная, специфичная работа, которая должна быть проведена специалистами сферы государственного и муниципального управления и иметь положительные социально-экономические эффекты как для сферы образования, так и для других сфер социально-экономического развития нашего города и региона. Главным эффектом для системы школьного образования, который может быть представлен в исчисляемых величинах, станет сокращение текучести кадров в этой сфере. Относительное

сокращение текучести кадров в результате предлагаемых мероприятий составит:

5% от величины текучести кадров при пессимистичном сценарии;

20% от величины текучести кадров при оптимистичном сценарии.

Значение народно-хозяйственного эффекта еще более масштабируется, при применении системы выявления профессиональной склонности для всех отраслей экономики города Набережные Челны. Предполагается, что в результате могут быть созданы условия для преодоления дисбаланса на рынке труда нашего города. Дисбаланс выражается в том, что велико предложение кадров по специальностям экономики, права, но имеется дефицит кадров в сфере производства и рабочих специальностей.

Еще одним важным эффектом от предложенных мероприятий по созданию системы определения профессиональных склонностей, будет прирост специалистов, деятельность которых определяется их внутренними психологическими побуждениями. Очевидно, что такие работники с большей скоростью и отдачей могут решать возникающие задачи. Кроме того, определение профессиональной склонности позволит человеку быстрее определиться со специальностью, а значит с большим интересом учиться выбранной профессии. Безусловно, это позволит работодателю иметь более полное представление и потенциальном сотруднике. Вполне возможно, что работодатель будет в первую очередь принимать на работу тех

специалистов, которые еще в школе выбрали специальность исходя из своего психологического портрета.

Таким образом, на предприятия города будут приходить люди не просто за заработной платой, но в первую очередь для реализации своих способностей. Предполагается, что это позволит сократить количество таких людей, которые пришли в свою профессию по не знанию, тем самым оказавшись не на своем месте. Такие работники негативно влияют на эффективность деятельности предприятия.

Формирование плеяды профессионально ориентированных специалистов, с учетом их морально-психологических особенностей, станет условием для снижения издержек на переобучение и времени на поиск работы. Вместе с этим повысится компетентность, вовлеченность в свое дело, что отражается на росте качества продукции и производительности труда. Влияние применения системы мотивации с использованием KPI на производительность труда может составлять более 20% [12]. Эти показатели рассчитаны для уже нанятых работников.

В нашем случае, на стадии формирования системы определения профессиональных склонностей и реализации на ее основе трудовой деятельности необходимо общий показатель эффективности в размере 20 % соотнести с величиной молодежи, занятой на предприятиях города. Величина занятой молодежи (до 29 лет включительно) составляет 30% от общего числа занятых. На эту величину мы скорректируем эффект от предложенных мероприятий, в результате ожидаемый эффект составит 6% (20 x 30%). Однако эта величина нами принимается в качестве оптимистичного

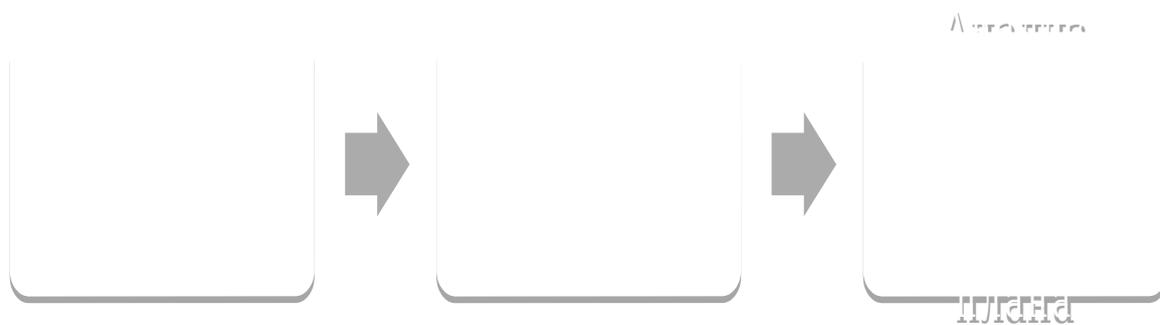
сценария, а для пессимистического сценария рост производительности труда может вырасти на 1%.

### 3.3. Стратегия продвижения HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны

После того как руководители системы школьного образования определятся с концепцией HR-бренда системы образования, апробируют её и оценят её эффективность, необходимо определить стратегию продвижения бренда работодателя. Стратегия продвижения представляет собой готовый продукт, позволяющий продвигать уже сформированную и доработанную после оценки эффективности концепцию до целевых аудиторий (внешних и внутренних).

Другими словами, продвижение HR-бренда – это способ найти идеально подходящего кандидата и сообщить ему, что вы – работодатель мечты.

Продвижение HR-бренда происходит в 3 этапа:



Рисун

ок 21 – Шаги созданию стратегии продвижения HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны

Исходя из рисунка 21, становится понятным, что первым шагом на пути построения стратегии продвижения HR-бренда является изучение коммуникационных каналов. В рамках этого шага необходимо отобрать лучшие каналы коммуникации, которые помогут с наименьшими потерями финансовых

ресурсов охватить наибольшее количество целевых аудиторий. С этой целью можно проанализировать коммуникационные каналы со стороны воспроизводства информации для конкретной аудитории. При продвижении HR-бренда следует пользоваться как традиционными способами передачи информации (СМИ, телевидение, радио, листовки, специализированные газеты, job-сайты), так и необычными, нестандартными способами (мероприятия ВУЗов, ориентированные на молодых специалистов и студентов, отраслевые мероприятия, экскурсии по учреждению) [19].

В любом случае, прежде чем воспользоваться любым из них, необходимо узнать, какими способами получения информации о работе пользуются интересующие вас целевые аудитории. Например, в настоящее время, многие пользуются для поиска работы и интересных ценностных предложений работодателя job-сайтами (HeadHunter, superjob, trud.com), таргетированной рекламой в инстаграм, а также разделом «вакансии» на официальном сайте учреждения, в котором хочет работать соискатель.

Также можно воспользоваться статистикой, которую обычно ведут сайты интернет-рекрутмента. Так, исходя из последних данных сайта «HeadHunter», составлен список ключевых каналов продвижения [25 с. 7]:

- социальные сети (75 %);
- карьерный сайт (43 %);
- презентационные страницы, оформленные в корпоративном стиле на сайтах поиска работы (43 %);
- видеоролики о компании (43%);
- реклама в интернете (не на специализированных сайтах)

- 42%;

- интервью с представителями компании (34 %) и другие.

Опрос молодых специалистов сферы школьного образования показал, что они для поиска работы пользовались такими источниками информации, как сайты интернет-рекрутмента, мероприятия ВУЗов по типу ярмарки вакансий, а так же официальным сайтом Управления образования и по делам молодежи Исполнительного комитета города Набережные Челны. Учитывая эту информацию, необходимо выбрать наиболее эффективный, то есть бюджетный, способ, который привлечет лучших из лучших.

Учитывая, что концепция HR-бренда, предложенная в параграфе 3.2 рассматривает непосредственно такую целевую аудиторию как молодые специалисты (а то представители поколения Y), то, разумеется, для самих соискателей привычными и удобными площадками для поиска вакансий являются сайты интернет-рекрутмента. А вот к проводимым в ВУЗах ярмаркам вакансий они относятся с предубеждением.

Однако заостряя внимание на том факте, что HR-бренд системы школьного образования предполагает под собой сотрудничество с муниципалитетом и высшими учебными заведениями (как города Набережные Челны, так и близлежащих городов, о чем подробнее говорилось в предыдущих параграфах), то не использовать другие два источника продвижения бренда работодателя система образования было бы нецелесообразно, так как они обойдутся дешевле.

Получается, что используя различные источники продвижения информации, система школьного образования

увеличивает шансы на поиск идеально подходящих для работы в учреждениях образования кандидатур.

После определения способов продвижения собственной концепции HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны необходимо выбрать, какие из трендов продвижения будут пользоваться наибольшей популярностью на каждом из каналов.

Так, на сайтах интернет-рекрутмента эффективней всего размещать презентационные страницы, оформленные в корпоративном стиле на сайтах поиска работы. На ярмарках вакансий, которые приелись молодёжи и воспринимаются ею как «обязаловка», лучше всего использовать нестандартные для данного формата методы представления информации. Например, такие digital-тренды, как интерактивные видео, презентующие HR-бренд и разработанные специально для данной целевой аудитории EVP. А вот для размещения на официальном сайте управления образования лучше использовать брендбук.

После анализа, оценки и определения каналов продвижения необходимо проанализировать деятельность конкурентов и скорректировать план в соответствии с полученными данными. Для этого целесообразно брать для оценки те же площадки, что наметили для себя. Например, сайтом интернет-рекрутмента «HeadHunter» в своё время воспользовались несколько школ города Набережные Челны. На данный момент (январь 2020 года) на данном сайте размещены объявления следующих учреждений школьного образования:

- МБОУ СОШ № 9» (учитель математики, учитель русского языка и литературы, педагог-психолог);
- МБОУ «СОШ № 24» (учитель математики, учитель русского языка литературы);
- МБОУ «СОШ № 45» (учитель английского языка, учитель математики).

Таким образом, данная платформа пользуется определённой популярностью среди учреждений школьного образования. При этом во всех объявлениях отсутствуют чётко представленные EVP, самым интересным вариантом было предложение стабильно заработной платы и возможности получения социальной ипотеки. Учитывая всё, что было сказано в предыдущих параграфах, данное предложение недостаточно актуально для соискателей, которые ищут нечто большее.

Учитывая, что на данном сайте интернет-рекрутмента представлены предложения всего трёх школ города, то конкурентность в данном случае среди учреждений школьного образования довольно низкая. Поэтому можно сделать ставку на интересные и оригинальные EVP, рассчитанные на разные целевые группы, а также на уникальность самого предложения.

А вот, например, при использовании такой площадки, как сайт управления образования и по делам молодёжи города Набережные Челны, на котором представлены вакансии, имеющиеся во всех школах города, следует завлекать кандидатов при помощи нестандартных инструментов (перечислены в предыдущих параграфах). Всё это позволит

закрепиться на площадках, а, значит, укрепит HR-бренд и позволит продвигать его более эффективно.

В любом случае, необходимо периодически корректировать список площадок, на которых размещаются объявления о вакансиях. Например, для поиска молодых специалистов можно воспользоваться различными социальными сетями, такими, как инстаграм или ВКонтакте.

Это позволит показать представителям поколений Y и Z, что система школьного образования следит за современными тенденциями, находится в тренде, а, значит, работать в данной сфере – престижно. При этом в данных социальных сетях учреждения образования должны позиционировать себя менее официально, но при этом не теряя своего статуса. Как раз в этом может помочь брендбук системы школьного образования, а также короткие видеоролики, презентующие уникальные EVP работодателя.

Вообще одной из тенденций сферы продвижения HR-брендов является смещение рентабельности в сторону digital-технологий, а вот печатные СМИ сдают свои позиции. Это связано со многими причинами. Во-первых, растёт поколение Z, которым гаджет заменят многие привычные поколениям X и Y вещи: газеты, журналы, телевизор, асы, будильник, ежедневник и так далее. Во-вторых, время в современном мире бежит быстрее, а потому люди не успевают читать длинные журнальные заметки, их вытесняют короткие посты, в которых сказана основная информация, исходя из которой соискатель решает, нужно ли ему искать информацию более подробную.

Всё вышеперечисленное относится непосредственно к внешнему HR-бренду, если рассматривать стратегию

продвижения внутреннего HR-бренда, то следует начать с установления эффективности имеющихся внутренних коммуникационных каналов (корпоративный сайт, доски объявлений, WhatsApp-чаты, педагогические советы, планёрки, совещания методических объединений, корпоративные мероприятия, «пакет новичка», тренинги). Оценивать данные каналы целесообразно с учётом показателей распространения и восприятия информации.

Можно подготовить анонимную анкету (или голосование на корпоративном сайте) с целью выяснения какими способами получения информации пользуются сотрудники определённого учреждения школьного образования, а также какие из каналов наиболее эффективны. Так была составлена анкета для сотрудников МБОУ «СОШ № 30», которые оценили каналы продвижения информации в своей школе, а также степень доверчивости к каждому из них.

Анкета сотрудников МБОУ «СОШ № 30» «Внутришкольные каналы информации и степень доверия к ним».

1. Какие каналы коммуникации существуют в вашей школе?

- корпоративный сайт;
- доски объявлений;
- WhatsApp-чаты;
- педагогические советы;
- планёрки;
- совещания методических объединений;
- корпоративные мероприятия (укажите какие);
- тренинги;
- «пакет новичка» (что входит в этот пакет);

- корпоративный кодекс назовите основные направления и ценности кодекса);

- свой вариант.

2. Какие из них вы считаете наиболее информативными и достоверными?

3. Каких каналов коммуникации не хватает в вашей школе?

В анкетировании приняли участие 50 учителей МБОУ «СОШ № 30». На первый вопрос анкетирования преобладали следующие варианты ответов: корпоративный сайт (100 %), доски объявлений (95 %), WhatsApp-чаты (95 %), педагогические советы (100 %), совещания методических объединений (97 %), корпоративные мероприятия (100 %). Также встречались такие варианты ответов, как корпоративный кодекс (45 %) и планёрки (50 %). Такие ответы, как тренинги и «пакет новичка» не встретились ни разу. В качестве своего варианта некоторые часть педагогического персонала школы указала «сарафанное радио».

В качестве наиболее информативных и достоверных источников информации перечислили такие каналы, как педагогические советы (99 %), совещания методических объединений (90 %), доски объявлений (70 %). Низкий процент информативности такого канала, как доски объявлений характеризуется тем, что, во-первых, не все педагоги были в курсе их наличия, а, во-вторых, не все пользуются ими для получения информации.

Исходя из данных проведённого исследования, выяснилось, что многие нашли такой канал, как «пакет новичка» довольно интересным для внедрения в перечень

существующих способов передачи информации. Это связано с тем, что школа достаточно новая (построена в 2016 году), педагогический коллектив постоянно, хоть и сформирован, до сих пор пополняется новыми кадрами, и эта тенденция сохранится в ближайшем будущем, так как возрастёт количество учеников.

Было предложено и содержание «пакета новичка». В него было решено внести краткую справку об истории школы, её миссии, ценностях, традициях и основных направлениях деятельности; информацию о руководстве и коллективе (количество, методические объединения, стаж, возраст, квалификационная категория); справку о корпоративной культуре (одежда, праздники, этика); телефонный справочник, распечатка с номерами кабинетов учителей, фотографии и, конечно же, основные EVP, которые будут напоминать новичку об уникальном HR-бренде учреждения образования.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что после разработки и апробации концепции HR-бренда системы школьного образования необходимо продумать стратегии продвижения внешнего и внутреннего HR-бренда как системы в целом, так и каждого учреждения образования в отдельности. Это позволит быстрее распространить информацию про HR-бренд системы школьного образования, поспособствует повышению престижа профессии учителя, а также поможет привлекать, удерживать и вовлекать в работу как новые кадры, так и уже работающих сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что HR-бренд представляет собой не только образ или репутацию компании, но и комплекс мероприятий, который позволяет скорректировать и привести в единую систему все HR-процессы, происходящие в организации. Для того чтобы HR-бренд выполнял все свои задачи максимально эффективно, в первую очередь, необходимо оценить сложившуюся ситуацию в компании, разработать концепцию бренда работодателя, апробировать её, провести аудит, а уже затем, отредактировав её в соответствии с обнаруженными ошибками, внедрять как внутри компании (внутренний HR-бренд), так и на рынке труда (внешний HR-бренд). То есть пройти через три основных этапа – диагностика бренда, разработка позиционирования и продвижение бренда.

В настоящее время большинство зарубежных и многие российские компании пришли к пониманию необходимости внедрения системы HR-бренда в деятельность организаций. Следует отметить, что в большинстве случаев о необходимости создания такого бренда задумываются, в основном, крупные компании (Microsoft, Сбербанк, МВидео, МТС), однако есть среди руководителей более маленьких организаций те, которые не только слышали про HR-бренд, но и активно его внедряют, несмотря на затраты.

Если рассматривать бренд работодателя в системе школьного образования, то следует указать, что HR-бренд в системе образования на уровне муниципалитета представляет собой систему мероприятий по повышению привлекательности работодателя в глазах существующих и потенциальных

сотрудников, которую реализуют школы совместно с местными органами власти и высшими учебными заведениями педагогической направленности. На основе единой стратегии HR-брендинга разрабатываются индивидуальные HR-бренды школ и уникальные EVP, благодаря которым соискатели смогут выбрать учреждение, чьи миссия и ценности им ближе (авторское определение). HR-бренд учреждения образования складывается, исходя из ценностей и корпоративной культуры школы, целевой аудитории, коммуникаций с внешней средой и мероприятий во внутренней среде.

Разработка и внедрение HR-бренда системы школьного образования могла бы решить ряд проблем, существующих в данной сфере. Бренд работодателя позволил бы повысить престиж работы учителя, привлечь новые кадры, оптимизировать работу с выпускниками педагогических ВУЗов, удержать и вовлечь в работу действующий педагогический персонал. Также существует проблема переманивания учителей из одной школы в другую, более новую или престижную, с более высоким статусом (гимназия, лицей).

В это же время, часть учителей не решается переходить из одной школы в другую вследствие твёрдой убеждённости в том, что устроится на работу в новую школу, не имея сколь-нибудь значимых регалий, невозможно. А если им некомфортно в той школе, в которой они работают (вследствие неразработанного HR-бренда), то, скорее всего, через какое-то время они перейдут в совершенно иную сферу деятельности. Проблема эмоционального выгорания также актуальна в системе школьного образования. Именно эмоциональное выгорание зачастую становится фактором, который заставляет менять

место работу или сферу деятельности.

Сложившуюся ситуацию позволят изменить разработанные для определённых целевых аудиторий сотрудников и соискателей EVP и формирование новой стратегии HR-бренда системы образования в целом и HR-брендов учреждений образования в частности.

При формировании стратегии HR-бренда системы школьного образования необходимо обратить внимание не только на материальные факторы мотивации, но и на эмоциональные, а также на способы разгрузки работников сферы образования, это поспособствует решению проблем с текучестью и нехваткой кадров. Ещё решить эту проблему, а также значительно повысить качественный состав учителей поможет создание единого Центра профессиональной ориентации школьников. Данный Центр будет направлен не просто на профессиональное ориентирование школьников, но и на создание учебно-методической базы по выявлению скрытых талантов учеников, учитывающей тот факт, что современные школьники относятся к иному поколению, мышление, цели и ценности которых отличаются от мышления предыдущих поколений.

Другими словами, при формировании HR-бренда необходимо помнить, что привлечь внимание целевых аудиторий система школьного образования может путём внедрения уникальных EVP, которые явятся основой для концепции HR-бренда системы школьного образования города Набережные Челны. При этом не стоит забывать о существующих позитивных моментах (стабильность, надёжность работы в системе школьного образования,

возможность профессионального роста).

В рамках проведённого исследования предложено строить концепцию HR-бренда системы школьного образования при помощи формирования кадрового резерва, оказания грантовой и стипендиальной поддержки студентов педагогических ВУЗов, разработки системы KPI, формирования корпоративной культуры, внедрения программы трудоустройства для людей с ограниченными возможностями здоровья, а также создания единого Центра профессиональной ориентации школьников.

Всё это не просто освежит существующий HR-бренд, но и поспособствует улучшению HR-бренда и повышению его привлекательности в глазах разных целевых групп. Большую эффективность от предлагаемых мер можно получить, если совместно с концепцией продумать и стратегию продвижения бренда работодателя. Это позволит быстрее распространить информацию про HR-бренд системы школьного образования, поспособствует повышению престижа профессии учителя, а также поможет привлекать, удерживать и вовлекать в работу как новые кадры, так и уже работающих сотрудников.

Таким образом, доказано, что HR-бренд полезен не только крупным организациям, но и учреждениям из других сфер деятельности, например, системе школьного образования.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### I Официальные материалы

1. Об образовании в Российской Федерации. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения 15.10.2019).

2. Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность. Акт министерств и ведомств. Приказ Министерства образования и науки РФ от 7 апреля 2014 № 276. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70562982/?prime> дата обращения (16.10.2019).

3. Об условия оплаты труда работников государственных образовательных организаций Республики Татарстан. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 31.05.2018 года №412. URL: [http://pravo.tatarstan.ru/npa\\_kabmin/post?npa\\_id=232199](http://pravo.tatarstan.ru/npa_kabmin/post?npa_id=232199) (16.10.2019).

4. Устав муниципального образования город Набережные Челны Республики Татарстан: Решение Городского Совета муниципального образования город Набережные Челны Республики Татарстан от 08 декабря 2005 года № 6/5.

### II Монографии и научные статьи

5. Арькова Т.Ю. Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда / Т.Ю Арькова // Известия ВГПУ. 2011. №3. – С. 125-129.

6. Данилова А.С. К вопросу о человеческом потенциале, как конкурентном преимуществе организации / А.С. Данилова // В мире научных открытий. -2014. -№ 7.2 (55). -С. 924-935.

7. Жерукова А.Б. HR-брендинг на российском рынке образования: проблемы и перспективы // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2014. - № 1 (49) . - С. 121-126.

8. Замерченко Н.И. Брэндинг в образовании / Н.И. Замерченко // Ярославский педагогический вестник. - 2012. - № 2. - С. 79-81.

9. Казаков А.В., Приходько А.Н., Тэор Т.Р. Основные принципы формирования сильного бренда работодателя и его влияние на корпоративную репутацию / А.В. Казаков // Фундаментальные исследования. - 2016. - № 6-1. - С. 190-196.

10. Караваева, А. А. Модель построения бренда работодателя/ А. А. Караваева, А. А. Ушкова // Молодой ученый. - 2012. - №5. - С. 229-232.

11. Саркисян И.С. Актуальные тенденции HR-брендинга в практике зарубежных компаний / И.С. Саркисян // Вестник РГЭУ РИНХ. - 2014. - № 4 (48). - С. 139-143.

12. Царев В. Е., Вершина Д. А., Семенова Н. К. Мотивация персонала как основной фактор повышения производительности труда // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 929-932.

### III Учебники и учебные пособия

13. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг // Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 328 с.

14. Бруковская О. Как построить HR-БРЕНД вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя / О. Бруковская, Н. Осовицкая. // СПб.: Питер, 2010. – 288 с.

15. Бруковская О. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая // СПб.: Питер, 2011. – 160 с.

16. Воронин, М. HR-квест. Как сделать сотрудников адвокатами бренда/ М. Воронин, Д. Кабицкая, Н.Тихонова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с.

17. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. / Учебное пособие для бакалавров направления // М.: МИИТ, 2013. – 157 с.

18. Иванов. А. А. Брендинг: учеб. пособие / А. А. Иванов // Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. – 74 с.

19. Кирюков, С.И. Управление маркетинговыми каналами / С.И. Кирюков// СПб.: «Высшая школа менеджмента», 2010. – 368 с.

20. Краснова, Н.В. HR-стратегия: инструменты разработки и реализации / Н.В. Краснова // М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011.–120 с.

21. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.

22. Мосли. Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / Р. Мосли // Группа ИДТ, 2007. – 210 с.

23. Осовицкая Н.А. HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие

корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик / Н.А. Осовицкая // СПб.: ООО Издательство «Питер», 2015 – 330 с.

24. Осовицкая Н.А. HR-брендинг: лучшие практики десятилетия / Н.А. Осовицкая // М.: Хэдхантер, 2016. – 530 с.

25. Русанова Е.Л., Гомзикова Е.Р. Руководство по построению HR-бренда / Е.Л. Русанова // URL: <https://kazan.hh.ru/article/creation> (дата обращения 20.11.2018).

26. Русанова Е.Л. HR-бренд без бюджета. 100 шагов к компании мечты без больших затрат на продвижение / Е.Л. Русанова // Екатеринбург: Издательские решения, 2019. – 248 с.

27. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих // М.: Претекст, 2017. – 361 с.

#### IV Материалы организации (отчеты, планы и т.д.)

28. Устав муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения г. Набережные Челны «Средняя общеобразовательная школа № 30» от 1.09.2018 № 5688

29. Правила внутреннего трудового распорядка муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения г. Набережные Челны «Средняя общеобразовательная школа № 30» от 5.09.2016

30. «Коллективный договор муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения г. Набережные Челны «Средняя общеобразовательная школа № 30» на 2017-2019 годы» от 13.04.2017

#### V Электронные материалы

31. Вэлит В. Лучшие работодатели для поколения Z. Рейтинг Forbes / В. Вэлит // URL: <https://www.forbes.ru/biznes->

photogallery/383989-luchshie-rabotodateli-dlya-pokoleniya-z-reyting-forbes (дата обращения 26.10.2018).

32. Зыкова С. Agile, scrum, kanban: в чем разница и для чего использовать? / С. Зыкова // URL: <https://rb.ru/story/agile-scrum-kanban/> (дата обращения 05.10.2018).

33. Ленкова С. Как проводят профориентацию за рубежом / С. Ленкова // Авторский канал специалиста по профориентации и планированию карьеры, карьерного консультанта, психолога Светланы Ленковой. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5d21e231334f5500ade2809d/kak-provodi-at-proforientaciiu-za-rubejom-5d908e731ee34f00ae3e6b07> (дата обращения 15.12.2019).

34. Мамонова Е. Кадровая политика как бренд. Привлечь и удержать людей может хороший имидж / Е. Мамонова // Российская Бизнес-газета – Карьера и менеджмент № 16(845). URL: <https://rg.ru/2012/04/24/mosli.html> (дата обращения: 06.12.2019).

35. Михель А. Шесть HR-трендов 2018 года / А. Михель // URL: <https://spb.hh.ru/article/505110> (дата обращения 15.10.2018).

36. Мосли Р. Главное про бренд работодателя: как выделиться на фоне одинаковых EVP / Р. Мосли. URL: <https://spb.hh.ru/article/24908> (дата обращения: 07.08.2019).

37. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга URL: <https://www.gov.spb.ru> (дата обращения 01.11.2018).

38. Официальный сайт Управления образования и по делам молодёжи Исполнительного комитета города Набережные Челны URL: (дата обращения 01.11.2018).

39. Официальный сайт Премии «HR-бренд» URL: <https://hrbrand.ru/projects/464/> (дата обращения 15.10.2018).

40. Объявлены победители «Премии HR-бренд – 2018» URL: <https://spb.hh.ru/article/24128> (дата обращения 10.10.2018).

41. Рейтинг лучших работодателей для студентов URL: <https://4ege.ru/vybor/57601-reyting-luchshih-rabotodateley-dlya-studentov.html> (дата обращения 15.10.2018).

#### VI Материалы на иностранных языках

42. Ambler, T. The employer brand/ T. Ambler, S. Barrow// The Journal of Brand Management. – 1996. – Vol. 4, Issue 3. – P. 185-206.

43. Dutton, J.E. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation / J. E. Dutton and J.M. Dukerich // Academy of Management Journal. – 2011. – Vol. 34. – P. 417-554.

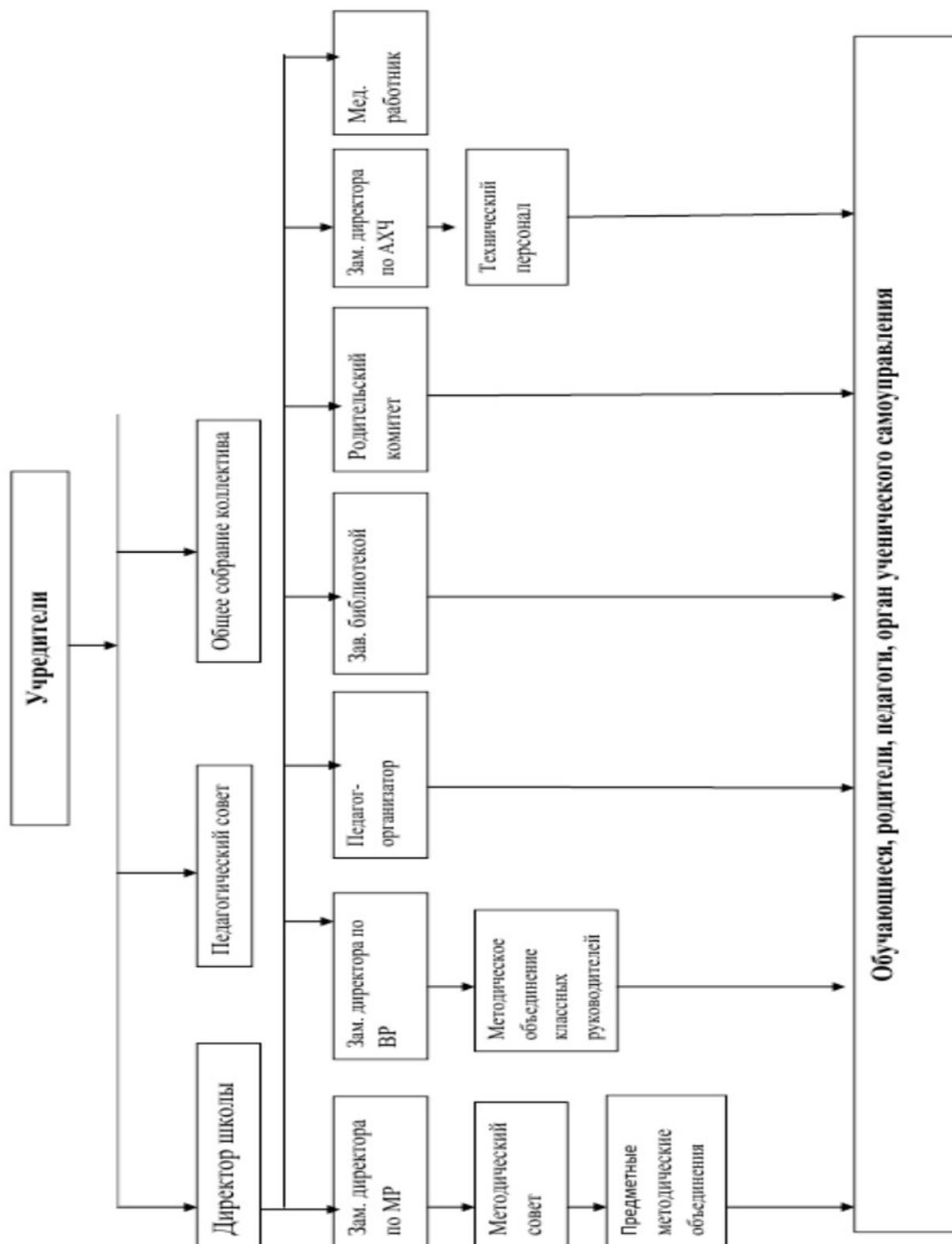


Рисунок 10 – Структура и органы управления МБОУ «СОШ №30» [28]