

**Д.В. Вельмисова**

## **ЦЕННОСТНО-СМЫСЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **D. Velmisova. The employer's value proposal in the people-oriented management system**

**Аннотация.** Анализ исследований последних лет свидетельствуют о том, что интерпретация понятия «ценностное предложение работодателя» чаще всего связывается авторами с маркетинговыми составляющими бренда работодателя, проблемами привлечения новых работников. Сложившееся ограничительное толкование ценностного предложения работодателя становится предпосылкой его фрагментарного применения в практике управления персоналом организаций и предприятий, а также барьером в процессе перехода к человекоориентированной парадигме управления. На наш взгляд, интерпретация ценностного предложения работодателя может быть расширена на основе применения теории ценностно-мотивационных смыслов деятельности. Это позволит рассматривать ценностное предложение работодателя в более широком контексте не только как маркетинговую технологию, но и как составляющую модели ценностно-смыслового сопровождения деятельности предприятия по управлению персоналом.

**Ключевые слова:** ценностное предложение работодателя, бренд работодателя, модель ценностно-смыслового сопровождения, ценностно-мотивационные смыслы.

**Контактная информация:** 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21;  
e-mail: daria-babiy@yandex.ru

**Abstract.** An analysis of research in recent years indicates that the interpretation of the concept of “employer value proposition” is most often associated by the authors with the marketing components of the employer brand and the problems of attracting new employees. The existing restrictive interpretation of the employer's value proposition becomes a prerequisite for its fragmented application in the practice of personnel management of organizations and enterprises, as well as a barrier in the process of transition to a human-oriented management paradigm. In our opinion, the interpretation of the employer's value proposition can be expanded based on the application of the theory of value-motivational meanings of activity. This will allow us to consider the employer's value proposition in a broader context, not only as a marketing technology, but also as a component of the model of value-semantic support for the enterprise's HR management activities.

**Keywords:** employer value proposition, employer brand, value-semantic support model, value-motivational meanings.

**Contact information:** 191023, St. Petersburg, Sadovaya st., 21;  
e-mail: daria-babiy@yandex.ru

В последние годы происходит переосмысление роли личности работника в деятельности организаций и предприятий на основе положений концепции человекоориентированного управления, в центре которого внимание к возможностям как профессионального так и личностного роста, инициативы и активной деятельной позиции работников в труде. Концепция человекоориентированного управления предполагает обращение к ценностно-мотивационным смыслам работника, соотнесение его смысловых приоритетов с целями, задачами и ценностями предприятия. Это актуализирует проблему конструирования уникального опыта взаимодействия человека и организации, базируемого на основе условий

---

**Вельмисова Дарья Владимировна** - кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и управления персоналом. Санкт-Петербургский государственный экономический университет.

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

© Вельмисова Д.В., 2023

психологического контракта между ними, т.е. неявной системе взаимных ожиданий и представлений, в формировании которой основополагающую роль играет ценностное предложение работодателя. Однако, проблема ценностного предложения работодателя является малоизученной, по запросу «ценностное предложение работодателя» в русскоязычном сегменте Интернет с 2013 года по настоящее время размещено менее 100 научных статей<sup>1</sup>. И чаще всего, понятие «ценностное предложение работодателя» рассматривается в узком смысле как инструмент формирования HR-бренда, т.е. маркетинговая технология, применимая в управлении персоналом, направленная на формирование имиджа и репутации предприятия, его внешней привлекательности на рынке труда относительно конкурентов, прежде всего, в аспектах привлечения и удержания персонала. В научной литературе представлены различные интерпретации понятия «ценностное предложение работодателя»: «уникальный набор ценностей, предположений и ассоциаций, которые оказывают положительное влияние на действующих и потенциальных сотрудников организации» [2, с. 8]; «совокупность неких атрибутов, которые получают наемные работники, работая в данной организации, и которые они воспринимают как ценностью для себя» [7]. В данном случае, прослеживается преемственность интерпретации понятий «ценностное предложение работодателя» и «уникальное торговое предложение» производителя. Однако, в отличие от уникального торгового предложения производителя, во взаимодействии с работниками, организации преследуют задачи не только привлечения и удержания, но также управления производительностью труда, вовлеченностью, трудовой активностью работников, их социальным самочувствием и другими качественными показателями. Рядом исследователей обращается внимание на корреляцию между уровнем приверженности работников и внедрением качественного ценностного предложения. Вместе с тем, не исследован смыслообразующий потенциал ценностного предложения работодателя, возможности его применения в системе формирования социальной ответственности предприятий, социального партнерства, в системе управления эффективностью работников, фактически отсутствуют научные работы, освещающие потенциал ценностного предложения работодателя в системе человекоориентированного управления.

Относительно интерпретации структурных составляющих ценностного предложения работодателя в научном сообществе не сформирован единый взгляд и, как правило, элементы группируются исследователями в рамках следующих блоков:

- характеристики компании (отрасль, размер, положение на рынке и др.);
- характеристики коллектива (уровень профессионализма и квалификации, социально-психологический климат);
- характеристики рабочего места (сложность и масштабность решаемых задач, уровень автономности, значимости для организации, инновационность и др.);
- материальные компенсации (заработная плата, денежные стимулы, иные формы дохода);
- социальные бенефиты;
- возможности карьерного и профессионального развития;
- культура и ценности;
- условия работы (график работы, стандарты эффективности и др.).

В ценностном предложении работодателя отражаются социально-культурные и экономические условия деятельности, формирующие среду социально-трудового взаимодействия в организациях и на предприятиях. Широкая интерпретация ценностного предложения работодателя позволяет рассматривать в качестве его компонентов также программы управления благополучием Well-being (которые призваны обеспечить сотрудникам физическое здоровье, эмоциональную уравновешенность, финансовую

<sup>1</sup> По данным анализа сайтов <https://cyberleninka.ru/> и <https://www.elibrary.ru>.

защищенность и взаимосвязи с обществом) [10], проекты в сфере устойчивого развития (ESG экологическое воздействие на внешнюю среду, уровень социальной ответственности, качество корпоративного управления). Формирование ценностного предложения работодателей осуществляется под влиянием трансформаций внешней среды, в т.ч. правовой регламентации трудовых правоотношений, динамики рынка труда, тенденций в сфере корпоративных социальных инноваций и корпоративного управления, приоритетности целей устойчивого развития и других.

*По нашему мнению, сложившееся ограничительное толкование ценностного предложения работодателя становится предпосылкой его фрагментарного применения в практике управления персоналом организаций и предприятий, а также барьером в процессе перехода к человекоориентированной парадигме управления.*

Исследования последних лет свидетельствуют о том, что сформированная структуры ценностных предложений организаций и предприятий зачастую не отвечает потребностям работников различных профессионально-квалификационных и статусных групп, не включает в себя значимые базовые элементы и не учитывает особенности современного этапа развития общественных отношений. В результате снижается включенность работников в социально-экономическое развитие предприятий. По данным опроса предприятия соблюдают свои обязательства по стимулированию труда работников лишь в 10% относительно рабочих основного и вспомогательного производства, 34% - относительно инженерно-технических работников, 88% - руководителей структурных подразделений [5]. Отмечается также «невнимание руководителей современных предприятий к условиям формирования качественно новых профессиональных компетенций работников, что является существенным ограничением процесса формирования программных действий по повышению их роли в стратегии развития предприятий». И далее: «профессиональные компетенции работников различных сфер приложения труда не обладают целостностью, то есть размыты», поскольку не созданы условия для их роста и развития [4].

По данным опроса Get Experts [1] в 2022 году (опрос 1049 работодателей) материальная часть компенсационного пакета компаний включает в себя: конкурентную заработную плату (76%), медицинское страхование (65%), а все остальные составляющие представлены менее, чем в половине предприятий:

- компенсация мобильной связи (45%),
- гаджеты: телефон, планшет и другая техника (40%),
- индивидуальные вознаграждения (за верность компании, срок работы, другие достижения) – (36%),
- страхование жизни, в т.ч. от несчастных случаев (36%),
- более 28 дней оплачиваемого отпуска в год (31%),
- подарки сотрудникам (30%),
- частичная или 100% компенсация питания (27%),
- 100% оплата больничного листа (27%),
- предоставление/компенсация использования личного автомобиля в служебных целях (26%),
- возможность принимать участие в конференциях (26%),
- частичная или 100% компенсация языковых курсов (21%),
- вознаграждение на основе акций (6%),
- корпоративный детский сад (3%) и т.д.

Нематериальная часть компенсаций, предлагаемых компаниями, представлена такими составляющими как: стабильность компании на рынке, возможность гибкого графика/гибридного формата работы, возможность удаленной работы, интересный функционал/проекты, открытая и дружелюбная корпоративная культура, возможность соблюдать баланс работы-личной жизни, благоустроенное офисное пространство, вызовы и

сложные задачи на работе, свобода предлагать идеи и самостоятельно принимать решения, возможность карьерного роста, удобное местонахождение, гарантия занятости, компетентный и эффективный управленческий состав компании и др.

Подобная ситуация характерна и для мирового рынка труда, не случайно, аналитики Gartner [9] в качестве главных приоритетов 2023 года в сфере управления персоналом (опрос более 800 руководителей HR в 60 странах) выделяли «эффективность лидеров и руководителей» (60%), «организационное проектирование» (53%), «управление опытом сотрудников» (47%). Повышение эффективности лидеров и руководителей в контексте трансформаций внешней среды (цифровые преобразования, экономическая и политическая неопределенность) интерпретировалось через достижение таких целей как: обеспечение для себя лично и работников возможностей для безопасного самовыражения, проявление заботы о работниках и их уникальных жизненных потребностях, управление адаптированными и гибкими рабочими процессами. Перечисленные задачи и характеристики нового лидерства были обозначены Gartner как «человекоцентричное лидерство». При этом 44% HR-руководителей отметили, что их организации не предлагают работникам устойчивых карьерных возможностей и это является одним из основных приоритетов.

Относительно проблем в сфере управления персоналом 2024 года (опрошено 500 HR-руководителей в 40 странах) отмечается, низкий уровень соблюдения корпоративных стандартов (лишь 26% организаций подтверждают соблюдение работниками требований), низкий уровень доверия (только около 50% сотрудников доверяют своей организации), нехватка талантов (отмечается 26% руководителей), низкий уровень принятия корпоративной культуры (41% руководителей отмечают нарушение культурной идентификации с компанией ввиду гибридной формы занятости) и ряд других сложностей [10]. Менее 1 из 3 сотрудников знают как продвинуться по карьерной лестнице в течение следующих пяти лет, что актуализирует необходимость разработки адаптивных карьерных стратегий, позволяющих совместно с сотрудником определить его дальнейший профессиональный путь соответственно как потребностям бизнеса, так и целям, интересам и навыкам сотрудников.

Социально-трудовые отношения, сложившиеся на предприятиях и в организациях «не имеют целевой определенности, являются тревожно-напряженными», как следствие создают эффекты демотивации профессионального развития персонала, что подтверждается данными исследований [6]:

- неудовлетворенность собственным положением в коллективе (52 %);
- неудовлетворенность психологическим климатом и снижением уровня социального самочувствия (32 %);
- неудовлетворенность системой оплаты труда, экономическим и моральным стимулированием (64 %);
- конфликтность руководства (37 %); отсутствие возможности проявления инициативы (44 %);
- отсутствие возможности доказать руководству свою профессиональную ценность (40 %).

Поскольку ценностное предложение работодателя представляет собой базу формирования HR-бренда, нами были проанализированы проекты, представленные на ежегодный конкурс «HR-бренд года», направленный на продвижение современных методов привлечения, мотивации и удержания сотрудников. В 2022 году участниками конкурса стали 96 компаний (подали заявки), из которых экспертным советом были отобраны 53 проекта. В число победителей по различным номинациям вошли проекты следующей направленности, фактически отражающие наиболее значимые направления развития ценностного предложения по мнению экспертного сообщества практиков:

- формирование корпоративных ценностей и культуры;

- формирование систем обучения /развития персонала, карьерного планирования, в т.ч. создание возможностей приобретения новых профессий, профессиональной мобильности;
- мотивирование роста профессиональных компетенций работников;
- создание гибких систем непрерывного интерактивного сопровождения адаптации;
- развитие межпрофессиональных коммуникаций в организации;
- привлечение талантов;
- создание систем управления социальным благополучием и качеством жизни работников;
- внедрение программ для развития инклюзивного рынка труда.

Вместе с тем, проведенный анализ ценностных предложений организаций и предприятий различных форм собственности, различных отраслей экономики (IT услуги, торговля, финансово-кредитные организации, автомобильное производство, фармацевтическое производство, образование, сфера общественного питания и др.) на основе открытых источников (сайты компаний, карьерные порталы и др.) позволяет сделать следующие обобщения:

- преимущественно фрагментарное применение элементов ценностного предложения работодателями, невостребованность его смыслообразующего потенциала;
- акцент на привлекательном позиционировании ценностного предложения на рынке труда с целью формирования имиджа (в контексте PR активности работодателя), при этом отсутствие подлинной реализации заявленных ценностей в деятельности предприятия и взаимодействии с работниками, что подтверждается результатами контент-анализа отзывов работников в открытых источниках (<https://dreamjob.ru> , <https://spb.hh.ru>);
- однотипность содержания ценностных предложений организаций и предприятий. Наиболее частые формулировки ценностей: командная работа, саморазвитие и повышение профессионального уровня, целеустремленность, равенство возможностей, открытая коммуникация, инновации, уважение и поддержка.
- отсутствие дифференцированности ценностного предложения по целевым группам персонала (профессионально-квалификационных, статусным, социально-демографическим) вне зависимости от социокультурных ориентаций;
- акцентация внимания на материальных составляющих ценностного предложения и недостаточное применение нематериальных составляющих. Анализ вакансий, размещенных компаниями на карьерном портале HH, а также анализ карьерных сайтов организаций и предприятий подтверждает наиболее частое упоминание составляющих: конкурентоспособная заработная плата, официальное оформление согласно ТК РФ, стабильный и прозрачный доход, забота о здоровье, ДМС, программы корпоративных скидок, оплата мобильной связи.

На наш взгляд, интерпретация ценностного предложения работодателя может быть расширена, с учетом не только ценностной составляющей, но и смысловой на основе применения теории ценностно-мотивационных смыслов деятельности [3]. Это позволит рассматривать ценностное предложение работодателя в более широком контексте не только как маркетинговую технологию, но и как составляющую модели ценностно-смыслового сопровождения деятельности предприятия по управлению персоналом.

Элементы, которые традиционно рассматриваются в структуре ценностного предложения работодателя, являются не только составляющей «психологического контракта» между ним и работниками, но также оказывают существенное влияние на социальное самочувствие, уровень мотивированности, вовлеченность и другие характеристики личности работника. Более того, «ценностное предложение», учитывая его многоплановость, конструирует контекст, в котором осуществляется смыслообразование в

деятельности работников. Как следствие, характеристики ценностного предложения могут в значительной степени влиять на структуру ценностно-мотивационных смыслов работников.

В более ранних исследованиях нами были рассмотрены две группы ценностно-мотивационных смыслов: терминальные смыслы-цели и инструментальные смыслы, предопределяющие выбор тех или иных моделей поведения. Ценностно-мотивационные смыслы являются продуктом социализации личности в определенной среде, следовательно, изменения общего социально-культурного, экономического контекста, характеристики жизнедеятельности человека в рамках отдельных социальных общностей и групп, в т.ч. в коллективе предприятий и организаций. Условиями формирования ценностно-мотивационных смыслов на микроуровне являются:

- характеристики организации в целом: цели, задачи, структура управления;
- культура: корпоративные традиции и ценности, модели коммуникации в организации, особенности взаимодействия между различными профессионально-квалификационными группами работников;
- уровень социальной ответственности организации и реализуемые политики в этой области (социальная политика по отношению к работникам и членам их семей, гарантии социальной защищенности, корпоративные социальные инновации, ответственное ведение бизнеса по отношению к территориальному сообществу и др.);
- кадровая политика организации (особенности организационной структуры; формы организации труда, особенности процессов найма и адаптации, развития карьеры, возможности для профессионального развития и обучения, система материального/нематериального стимулирования);
- социально-психологический климат (характеристики межличностных отношений: уровень взаимного доверия, степень конфликтности социально-трудовых отношений и др.);
- особенности должности/ роли (сложность, значимость для организации, автономность, независимость в принятии решений, степень монотонности/разноплановости, уровень ответственности и т.д.)
- модели управления, стиль лидерства в организации, профессионально-квалификационный уровень управленческого персонала;
- формальные и неформальные коммуникации;
- уровень технологического развития.

Очевидно, что перечисленные характеристики могут рассматриваться как элементы ценностно-смыслового предложения работодателя, т.е. принятые обязательства относительно человекоориентированности социально-трудового сотрудничества. Выявленная ситуация невнимания руководителей к проблеме ценностно-смыслового предложения отражает стихийность и непредсказуемость процесса управления формированием ценностно-мотивационных смыслов в деятельности работников, отсутствие системного и комплексного подхода. Между тем, «ценностно-смысловое предложение» транслируемое предприятиями и организациями, непрерывно оказывает воздействие на характер социально-трудовых отношений с действующими работниками и на восприятие работодателя потенциальными соискателями.

Таким образом, ценностно-смысловое предложение в отличие от ценностного предложения является не только набором атрибутов, вызывающих ассоциации у действующих и потенциальных работников, но и системой технологий, формирующих смыслообразующий контекст в организации. Ценностно-смысловое предложение работодателя можно интерпретировать как систему характеристик социального управления в организации, отражающую ее уникальные ценности и способы реализации деятельности, и направленное на формирование ожиданий и представлений у действующих и потенциальных работников.

Подобная трактовка данного понятия позволяет перейти от его декларативного характера к возможностям реализации в механизме управления смысловой структурой личности. Исследователями доказано, что ценностно-смысловые ориентиры человека определяют модели его поведения (М. Вебер, Э. Дюркгейм, Т. Парсонс, М. Рокич и др.), поэтому при управлении столь сложной системой как социальная система, где каждый актор является активным и самостоятельным и волен сам конструировать поведение – необходимо управлять поведением соискателя не только на этапе выбора работодателя, но и на протяжении всего жизненного цикла работника в организации.

### Литература

1. Исследование рынка труда и заработных плат 2022. Get experts. Москва, 2022. – 154 с.
2. Пеша, А. В. Ценностное предложение работодателя - сущность и значение в экономике организации / А. В. Пеша // Human Progress. – 2016. – Т. 2, № 12. – С. 8.
3. Потемкин В. К., Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы социального и экономического реформирования общественных отношений // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 5(143). – С. 134-142.
4. Потемкин В.К. Мотивирование роста профессиональных компетенций работников в структуре стратегии развития предприятий // Социология. 2023. № 1. С. 193-204.
5. Потемкин, В. К. Личностный фактор в стратегии развития предприятий / В. К. Потемкин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 1(139). – С. 156-164.
6. Потемкин, В. К. Человекоориентированное управление предприятиями: от эмпирических оценок к системной работе / В. К. Потемкин // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 2. – С. 6-11.
7. Пуляева В.Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда// Экономика, предпринимательство и право. – Т. 10. - №3. – Март 2020. С. 659-676.
8. Top 5 HR Trends and Priorities for 2024. Explore emerging HR trends, priorities and action steps to focus on in the year ahead.<https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (дата обращения 01.12.2023)
9. Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023. Actionable and objective advice to tackle top HR challenges. Gartner for HR. 2022. URL: <https://www.gartner.co.uk/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (дата обращения: 01.12.2023)
10. Wellbeing Diagnostic. Willis Towers Watson. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wtwco.com/en-id/solutions/products/wellbeing-diagnostic> (дата обращения: 01.12.2023)